

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DAPHENY ANTUNES ANUNCIAÇÃO  
ERICA TINEUI CANDIA DELL AGNOLO

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE  
INSTALAÇÃO NAS EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES.

CURITIBA  
2014

DAPHENY ANTUNES ANUNCIAÇÃO  
ERICA TINEUI CANDIA DELL AGNOLO

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE  
INSTALAÇÃO NAS EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES.

Trabalho apresentado como requisito parcial à  
obtenção do grau de especialista em Gestão de  
Suprimentos, no Programa de Pós Graduação em  
Gestão de Suprimentos do Curso de Engenharia  
de Produção, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Adriana de Paula Lacerda  
Santos

CURITIBA  
2014

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivos a pesquisa bibliográfica e o estudo sobre a importância da gestão da terceirização de serviços de instalação nas empresas de telecomunicações e os benefícios desta gestão para a minimização de riscos, a melhoria na eficácia dos serviços contratados e a conformidade da operação com as leis, normas e procedimentos vigentes. Estrutura o processo de gestão de *outsourcing*, identificando os principais fatores que devem ser gerenciados na relação contratado e contratante. Esta pesquisa, além da revisão bibliográfica sobre a gestão de *outsourcing* contempla um estudo de caso sobre uma empresa de telecomunicações brasileira, com foco em comunicação e entretenimento, presente no mercado há pouco mais de uma década, que oferece serviços de telefonia fixa, internet banda larga e TV por assinatura. O estudo também envolve a análise de questionário aplicado aos profissionais de compras desta empresa, e procura medir na percepção destes profissionais, quais são os principais benefícios que as empresas procuram quando se utilizam de operações *outsourcing*. Desta forma apresenta-se uma análise da percepção da empresa estudo de caso em relação a gestão de *outsourcing*.

Palavras chave: Gestão de *Outsourcing*, Riscos da Terceirização, Gestão de Terceiros em Empresas de Telecomunicações.

## **ABSTRACT**

This paper aims to study the literature and on the importance of managing outsourcing facility services in the telecommunications business and the benefits of this management for minimizing risks, improving the effectiveness of contracted services and compliance with the operation laws, norms and procedures. Structure process outsourcing management, identifying key factors that must be managed in the relationship and hired contractor. This research, in addition to literature review on the management of outsourcing includes a case study on the Brazilian telecommunications company, with a focus on communication and entertainment in the market for just over a decade, offering fixed telephony services, internet bandwidth broadband and pay TV. The study also involves the analysis of the questionnaire given to purchasing professionals of this company, and attempts to measure the perceptions of these professionals, which are the main benefits that companies seek when using outsourcing operations. Thus presents an analysis of the perception of company case study regarding the management of outsourcing.

Keywords: Management Outsourcing Risks of Outsourcing, Outsourced Management of Telecommunications Companies.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Fluxo de integração das áreas para implementação do <i>e-Social</i> .....	27
FIGURA 2 – Visão Geral da Pesquisa .....	31
FIGURA 3 – Frequência de Recurso ao <i>Outsourcing</i> .....	35
FIGURA 4 – Motivos de Recurso ao <i>Outsourcing</i> .....	36
FIGURA 5 – Vínculo com o Parceiro .....	37
FIGURA 6 – Risco Associado .....	38
FIGURA 7 – Incerteza na Relação com o Parceiro .....	39
FIGURA 8 – Uso de Recursos .....	40
FIGURA 9 – Grau de Confiança no Parceiro .....	41
FIGURA 10 – Contribuição do <i>Outsourcing</i> para o Desempenho econômico- Financeiro da Empresa .....	42
FIGURA 11 – Vantagens sobre a Concorrência.....	42
FIGURA 12 – Caráter Estratégico do <i>Outsourcing</i> .....	43
QUADRO 1 – Fases da Implementação do <i>Outsourcing</i> .....	24
QUADRO 2 – Cronograma de Implementação do <i>e-Social</i> .....	26
QUADRO 3 – Caracterização da Pesquisa.....	28
QUADRO 4 – Check list para seleção de fornecedores.....	45
QUADRO 5 – Check list para qualificação e monitoramento de fornecedores.....	46
QUADRO 6 – Check list para avaliação técnica de fornecedores de serviço. ....	48

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	8
1.1 Justificativa Para a Pesquisa	11
1.2 Objetivos	13
1.3 Estrutura do Trabalho	13
<b>2 LITERATURA PERTINENTE</b>	14
2.1 Contexto histórico da Terceirização de Serviços no Brasil e no Mundo	14
2.1.1 A Terceirização em empresas de Telecomunicações no Brasil	16
2.1.2 A legalidade da terceirização	17
2.1.3 Vantagens, desvantagens e riscos do <i>outsourcing</i>	20
2.1.4 Gestão de <i>Outsourcing</i>	23
2.1.5 <i>e-Social</i>	24
<b>3 METODOLOGIA</b>	28
3.1 Caracterização da pesquisa	28
3.2 Definição da Unidade de Pesquisa	30
3.3 Visão Geral da Pesquisa	30
3.4 Coleta de Dados	32
3.5 Análise dos Dados	33
<b>4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS</b>	34
4.1 Frequência de Recurso ao <i>Outsourcing</i>	34
4.2 Motivos de Recurso ao <i>Outsourcing</i>	35
4.3 Vínculo com o Parceiro	36
4.4 Risco Associado	37
4.5 Incerteza na Relação com o Parceiro	38
4.6 Uso de Recursos	39
4.7 Grau de Confiança no Parceiro	40
4.8 Contribuição do <i>Outsourcing</i> para o Desempenho Econômico-Financeiro da Empresa	41
4.9 Vantagens sobre a Concorrência	42
4.10 Caráter Estratégico do <i>Outsourcing</i>	43
4.11 Avaliação de Fornecedores	43
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	53

**REFERÊNCIAS.....54**

**APÊNDICES .....57**

## 1 INTRODUÇÃO

A terceirização é uma prática consolidada e crescente tanto no Brasil como no resto do mundo. É praticada em sua maioria como forma de manutenção e ampliação da competitividade das empresas.

As organizações buscam alcançar através da terceirização a redução de custos imediatos, realizando a substituição de colaboradores por prestadores de serviço, isto reduz a folha de pagamento e possibilita a empresa focar suas energias no seu Core Business, onde realmente gera riqueza.

Se a terceirização for implementada e gerenciada de forma adequada ela poderá possibilitar a empresa maior agilidade, menor burocracia, estrutura enxuta, agregando valor e viabilizando a melhoria continua do processo.

Porém a carência de fatores preponderantes como a profissionalização e a gestão, de normas e procedimentos para orientar os gestores, ocasiona um paradoxo, sob pena de a terceirização tornar-se um ônus, e não mais uma ferramenta lucrativa. Esta situação faz com que perca-se a razão de existência da terceirização.

O contratante de serviço tem o dever de exigir e fiscalizar o cumprimento das obrigações legais do prestador de serviços, principalmente para com seus empregados, especialmente quando há terceirização de atividade-fim da empresa, uma vez que esta situação legitima a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços.

As empresas que não atuam na gestão do *outsourcing* estão sujeitas a acumular prejuízos, na forma de ações judiciais, gerando grande passivo, principalmente em ações trabalhistas e precarização de suas operações.

A gestão deve ocorrer de forma proativa por parte do gestor da terceirização, porém não é este cenário que encontramos nas empresas atualmente, o que vemos na sua maioria são gestores desempenhando papel de solucionadores de problemas, deixando de lado a visão estratégica.

Estas vulnerabilidades podem ser evitadas através de uma efetiva gestão de contratos e de terceiros. Estas ações refletirão no maior controle e redução dos riscos.



A terceirização não se trata de uma simples aliança estratégica entre empresas, e sim de uma conectividade em relação à estruturação da cadeia de suprimentos.

Para tanto os fornecedores devem estar atentos aos movimentos, às necessidades, políticas e estratégia da organização tomadora do serviço, que devem evoluir produtiva e tecnologicamente, para possibilitar a entrega de bens e serviços com maior valor agregado.

Quanto ao contratante, é fundamental realizar o compartilhamento de metas, para que ambos possam traçar planos com objetivos comuns.

A aquisição de produtos e contratação de serviços é visto atualmente como atividade estratégica para as organizações. Estas contratações devem ocorrer de forma completa, observando não somente o cenário atual, mas também a capacidade e a flexibilidade do prestador de fornecer soluções e de propor inovações que agreguem valor tangível para organização.

Para isto, as organizações precisam pôr em prática a metodologia de *strategic sourcing*. Esta metodologia possibilita a análise das oportunidades de redução de custos, melhoria de processo e qualidade e melhor aproveitamento das ofertas do mercado em termos de tecnologia e serviços.

Esta implementação promove benefícios como a otimização operacional, incremento qualitativo, aumento do foco nas atividades que possuem alto valor agregado, melhor relacionamento com seu mercado fornecedor, confiabilidade, transparência e aumento da receita e margens da organização.

Além desta metodologia, é fundamental que a organização trabalhe na qualificação de seus fornecedores. Racionalizar custos, eliminar desperdícios, fazer mais com menor valor, define a sobrevivência das organizações.

Torna-se indispensável a implementação da gestão dos terceiros por resultados, onde deverão ser estabelecidas metas de performance, gerando valor ao negócio. A melhoria contínua se apresenta como grande desafio.

A gestão por resultados promove mudança de valores, onde a empresa contratante deixa de praticar forma de remuneração através de preço fixo e passa a implantar remuneração por performance, adotando a remuneração por eficiência.

As organizações que não realizam a gestão de *outsourcing*, possuem as tomadas de decisões quanto a terceirização, baseadas em um diferencial comparativo, entre os custos da contratação de terceiros em comparação com o

custo da manutenção de colaboradores. A gestão do *outsourcing* exige uma mudança quanto ao parâmetro, o qual deixa de ser comparativo e passa a ser competitivo. As negociações e tomada de decisões serão baseadas através do ranqueamento dos terceiros de acordo com sua competitividade.

O Contrato deverá servir como instrumento de aferição de desempenho e desenvolvimento da relação entre contratada e contratante e não apenas como garantia jurídica e um instrumento de preservação econômica da relação.

Em sua grande maioria, o processo de terceirização fracassa ou não atinge o objetivo esperado por deficiência na etapa pós contratação. A gestão da relação, e não apenas do contrato, apresenta-se como diferencial competitivo para a terceirização.

O Estado vem cada vez mais transferindo ao tomador de serviços o controle da idoneidade financeira e fiscal dos seus fornecedores. Diante desta realidade, além da administração dos aspectos legais, é indispensável a preservação econômica de todas as relações com terceiros.

Portanto, a gestão do *outsourcing* estabelece-se como necessidade imperiosa para o sucesso da terceirização.

Deverão ser estabelecidos, conforme Saratt, Silveira e Moraes (2008), critérios de avaliação permanente do desempenho dos terceiros, garantir que o contrato entre tomador e prestador seja efetivamente posto em prática, monitorar a idoneidade econômica, fiscal e técnica dos terceiros mediante auditorias periódicas e pedidos de comprovação de pagamentos de encargos, como FGTS, previdência e outros.

É indispensável que a contratante avalie continuamente o desempenho dos parceiros contratados, utilizando uma metodologia preventiva, onde será avaliada a situação do futuro prestador de serviço, no momento da contratação, onde será avaliada a capacitação deste fornecedor, em sintonia com as constantes alterações no grau de exigência, por força das novas regras estabelecidas pelo mercado.

Neste contexto, ao longo desta pesquisa buscou-se responder o seguinte problema de pesquisa: É possível implantar a gestão de *outsourcing* em empresas do setor de telecomunicações, minimizando os riscos ao contratante?

## 1.1 JUSTIFICATIVA PARA A PESQUISA

A terceirização não é mais uma tendência, e sim uma realidade global, que cresce em ritmo acelerado, justificada pela necessidade das empresas em reduzir seus custos, optando-se assim, pela retirada da cadeia produtiva de todas as atividades que representam despesas e não agregam valor ao processo produtivo, fazendo com que as empresas ampliassem a contratação dos serviços.

O processo de contratação de serviços, que se consagrou após a década de 90, tanto no ambiente empresarial como jurídico, principalmente após a publicação do Enunciado de Súmula n. 331 do Tribunal Superior do Trabalho – TST, oportunizou a expansão do leque de serviços, que até então, eram voltados apenas para as áreas de segurança e limpeza, possibilitando a contratação de serviços relacionados diretamente aos processos das empresas, desenvolvendo um novo perfil para os prestadores, que passam a figurar como especialistas em determinado segmento. Esta mudança agrega valor e traz consigo especialização, desenvolvimento, melhoria na qualidade e produtividade, de acordo com Saratt, Silveira e Moraes (2008).

A meta de ganhos com a terceirização pode ser atingida com segurança, através de controle e redução dos riscos. O grande desafio está em utilizar o processo de terceirização de forma otimizada com menor risco possível, justificam Saratt, Silveira e Moraes (2008).

A gestão do *outsourcing* promove um controle constante da legalidade e riscos da terceirização exercida pela empresa tomadora de serviço. Saratt, Silveira e Moraes (2008) apontam que as empresas contratantes devem garantir o cumprimento de quatro principais eixos:

- Jurídico
- Fiscal
- Financeiro
- Técnico

O desconhecimento por parte das empresas tomadoras de serviço sobre a responsabilidade solidária ou subsidiária que lhes cabem, no caso de irregularidades, somado ao grande contingente de empresas terceirizadas, tem

gerado um crescimento no número de ações trabalhistas ocasionadas pelo não cumprimento das obrigações legais e de saúde e segurança do trabalho, com isso, gerando prejuízos financeiros e de imagem para a contratante.

Somado às necessidades descritas, em virtude do novo projeto do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), denominado como *e-Social*, que visa aumentar o poder de fiscalização do governo sobre as empresas que cometem fraudes e garantir que os direitos dos trabalhadores sejam preservados, a gestão de terceiros tornou-se imprescindível.

A gestão do *outsourcing* também é uma ação de responsabilidade social das empresas tomadoras de serviço, que efetivamente implementam ações que beneficiam os empregados de terceiros, contribuindo para que os direitos destes sejam cumpridos pelos seus empregadores, beneficiando, assim, de forma indireta, a comunidade na qual está inserida.

## 1.2 OBJETIVOS

O presente estudo visa atingir os seguintes objetivos:

O objetivo geral deste trabalho foi propor a gestão de *outsourcing* nas empresas de telecomunicações visando a redução de riscos, a melhoria na eficácia das operações e a conformidade com leis, normas e procedimentos.

Para alcançar o objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Realizar um levantamento da sistemática atual do processo de gestão do *outsourcing* nas empresas de telecomunicações.
- b) Verificar a forma de estruturação do processo de gestão do *outsourcing* da empresa estudo de caso;
- c) Identificar os principais fatores a serem gerenciados na relação entre contratado e contratante, a fim de possibilitar a implantação da gestão de *outsourcing* nas empresas de telecomunicações.

## 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em cinco partes que compreendem: Introdução (elementos pré-textuais), Literatura Pertinente (revisão bibliográfica sobre os temas expostos), Metodologia (forma como foi desenvolvido), Estudo de Caso (aplicação de questionário e apresentação dos dados coletados) e Considerações Finais (observações sobre o que foi abordado).

## 2 LITERATURA PERTINENTE

A literatura pertinente ao presente trabalho constitui-se de uma abordagem sobre os principais objetos de estudo: *Outsourcing*, Riscos na Terceirização de Serviços de Instalação e Como aplicar a Gestão de *Outsourcing* em Empresas e Telecomunicações.

### 2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS NO BRASIL E NO MUNDO

O mundo é um ambiente em constantes transformações, conseqüentemente tudo nele é mutável. Portanto, as organizações inseridas neste contexto precisam acompanhar essa dinâmica adequando-se às exigências do mercado mundial e local. Moraes (1999) afirma que tais mudanças são vitais para a sobrevivência de qualquer empreendimento.

Hoje, empresas e órgãos públicos também buscam se reorientar para assegurar um lugar no futuro. Nesse cenário, introduz-se a terceirização como ferramenta de gestão empresarial. Desde 1990, as empresas vêm ampliando a concentração nas atividades-fim, isto é, redirecionando seus maiores esforços para o foco do negócio. Significativas parcelas de serviços estão sendo terceirizadas. Aliada a isso, grande ênfase vem sendo dada a conscientização do valor da informação que passa a ser considerada como um ativo relevante. No âmbito do Estado, a terceirização permeia diversas atividades. (MORAES, *Ibidem*, p.2).

A terceirização no Brasil passa a ser conhecida apenas no final dos anos 80, com as montadoras - empresas ligadas a indústria automobilística, mas já era amplamente conhecida em outros países, a exemplo dos Estados Unidos e Canadá. Segundo Saratt, Silveira e Moraes (2008), este processo teve início no século XIX, com a revolução industrial.

A terceirização dos serviços que não fazem parte do *core business* das empresas, objetiva a otimização de custos e o planejamento de novos investimentos,

fomentando a abertura de novas oportunidades de emprego e restringindo assim, o impacto social que a recessão havia criado. Desta forma, afirmam Saratt, Silveira e Moraes (2008), que para sobreviver e principalmente, atender as necessidades reais de seus clientes, os administradores precisam estabelecer estratégias de gestão atualizadas e eficazes com a dinâmica competitiva.

Alguns estudos sobre o processo de Terceirização no Brasil mostram semelhanças com o modelo japonês – relação inter-empresas na busca de uma maior eficiência, qualidade e competitividade, através de diversas formas de flexibilidade. Contudo, o início do processo ocorreu sob outro prisma. Não foi exatamente buscar o aumento da qualidade, da produtividade e a garantia de mercado, mas uma corrida desenfreada na busca de soluções para os problemas advindos com a crise econômica, política e financeira, sintetizadas na crise do Estado. Segundo Druck, M.(1995, p. 20), “o recurso da Terceirização é antes de qualquer coisa, uma forma que o empresariado buscou para sair ileso da crise”.

Rechaçar a terceirização nas empresas e serviço público, é antes de tudo fechar a porta para o futuro. É condenar a economia empresarial e pública à insolvência, proveniente de custos decorrentes de estrutura ultrapassadas e de sistemas que atendem a grupos internos, que se sentem ameaçados de perder o poder. (MORAES, 1999, p. 05, *apud* KOCHENBORG 1999).

A terceirização, desde que aplicada de forma correta, traz em si a modernidade, a racionalização e a produtividade e, por ter um papel estratégico, não deve ser vista somente como fator de redução de custos e muito menos como um sistema de salvação econômico-financeira, de acordo com Saratt, Silveira e Moraes (2008).

A terceirização não tem limites. Desde que a empresa se dedique mais à sua vocação, à sua missão, seus esforços tendem a se concentrar menos na execução e mais na gestão, exigindo qualidade, preço e inovações. (GIOSA, 1997, p.32).

Conforme visto anteriormente, pode-se entender a Terceirização como uma ferramenta de gestão inserida num processo maior e, como tal:

Se alicerça basicamente na abordagem estratégica, provocando mudanças de vulto na organização, que se volta para o desenvolvimento da sua

atividade principal, com competitividade e resultados tangíveis a serem perseguidos (GIOSA, 1997, p. 32).

No Brasil, a noção de terceirização foi trazida por multinacionais por volta de 1950, pelo interesse que tinham em se preocupar apenas com a essência do seu negócio. A indústria automobilística é exemplo de terceirização, ao contratar a prestação de serviços de terceiros para a produção de componentes do automóvel, reunindo peças fabricadas por aqueles e procedendo à montagem final do veículo. (PIVATO, 2014, p.4, *apud* MARTINS, 2011).

Esclarece também que:

A terceirização não está definida em lei, nem há norma jurídica tratando até o momento, do tema. Trata-se, na verdade, de uma estratégia na forma de administração das empresas, que tem por objetivo organizá-la e estabelecer métodos da atividade empresarial. (*Ibidem*).

### 2.1.1 A terceirização em empresas de telecomunicações no Brasil

Em meados de 1990, com o processo de abertura comercial do Brasil, a terceirização tornou-se uma prática cada vez mais difundida entre as empresas. No setor de telecomunicações se intensificou após 1998, com a privatização do setor, que ocasionou diversas implicações nas condições de trabalho.

De acordo com Mocelin (2005), as operadoras de telefonia fixa passaram a enxugar o quadro pessoal, demitindo muitos trabalhadores, com destaque para as atividades tidas como menos nobres, como a manutenção e instalação de redes e terminais telefônicos, mas também de atividades relacionadas a operação, serviços de rede e centrais de atendimento.

Neste contexto, e ainda sob forte efeito da crise da construção civil, muitas empreiteiras, enxergando a oportunidade que o mercado apresentava, buscaram se especializar nos serviços de telecomunicações para prestar serviços às operadoras de telefonia fixa, em especial os serviços de projeto e construção de redes.

Estas empresas buscaram absorver os trabalhadores que eram demitidos das operadoras recém privatizadas. De acordo com Mocelin (2005), estes trabalhadores apresentavam problemas em termos de qualidade do emprego, fomentados pela informalidade, baixos salários, alta rotatividade, instabilidade e



contratos temporários, situação que foi muito analisada por pesquisadores e denunciada por sindicatos.

### 2.1.2 A legalidade da terceirização

Não há uma regulamentação específica em lei que trata da terceirização. Atualmente, o que aborda o tema é a súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho– TST. Esta limita a atuação da atividade empresarial, porque restringe a terceirização de serviços das atividades meio de uma empresa, o que torna o poder de atuação do empresário muito reduzido. No entanto, é preciso ter em mente que a Constituição Federal de 1988 não dispõe de forma categórica que a terceirização deva ser realizada apenas na atividade meio da empresa. Entretanto, data vênha, aos que pensam de forma diversa, que não há na constituição de 1988 nenhuma disposição que proíba o empresário de terceirizar sua atividade fim. E mais, não há lei ordinária que impeça a terceirização da atividade-fim (PIVATO, 2014, p.4).

Por outro lado, Pivato (*Ibidem*), expõe que o empresário está respaldado por dois dispositivos inseridos na Carta Federal de 1988, a saber:

- 1) Art. 5º C.F, III "é livre o exercício de qualquer trabalho, ofício ou profissão, atendidas as qualificações profissionais que a lei estabelecer".
- 2) Art. 170 C.F "A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social".

Nesse sentido, não há que se falar em ilegalidade quando o empresário terceiriza sua atividade fim, pois cabe a ele a conveniência de adotar um planejamento estratégico dentro da sua própria empresa, com vistas a reduzir seu custo de produção, gerando assim emprego e renda, como afirmam Saratt, Silveira e Moraes (2008).

No âmbito trabalhista existem restrições impostas à terceirização tendo em vista respeitar as garantias inerentes à relação empregatícia, e de forma a preservar o valor constitucional do trabalho e previsto expressamente em Arts. 1º, inciso IV,

170, caput, da CF/1988 e, ainda, em respeito ao magno princípio da dignidade da pessoa humana, que é um dos fundamentos da república brasileira. A Lei nº 6.019, de 03.01.1974 determina que a contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário. Exceto na Administração Pública, onde a contratação irregular de trabalhador, mediante empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública direta, indireta ou fundacional (Artigo 37, II, da CF/1988).

A Lei nº 7.102, de 20.06.1983 exclui o vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância, de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

Pivato (2014, p.20), alerta ainda que o inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que haja participado da relação processual e conste também do título executivo judicial.

Os entes integrantes da Administração Pública direta e indireta respondem subsidiariamente, nas mesmas condições do item IV, caso evidenciada a sua conduta culposa no cumprimento das obrigações da Lei n.º 8.666, de 21.06.1993, especialmente na fiscalização do cumprimento das obrigações contratuais e legais da prestadora de serviço como empregadora. A aludida responsabilidade não decorre de mero inadimplemento das obrigações trabalhistas assumidas pela empresa regularmente contratada.

Leite (2013), esclarece que, na terceirização lícita, quem deve fiscalizar, controlar e organizar as atividades do empregado (do serviço terceirizado) não é o ente tomador, mas sim o empregador, que é a empresa prestadora. Nessa hipótese em análise, a relação jurídica do tomador é com a referida empresa, e não com os empregados desta.

Assim, quem deve exercer o poder disciplinar perante o trabalhador terceirizado é o seu empregador. Desta forma, o empregado não estará subordinado ao tomador dos serviços oferecidos pela empresa prestadora de serviços, vez que o poder de direção estará sendo exercido por esta.

Portanto, o trabalhador contratado por empresa interposta forma vínculo empregatício diretamente com o tomador de serviços, salvo tratando-se de trabalho

temporário, observados os requisitos da Lei 6.019/74 (inciso I da Súmula 331 do TST). Demonstra a realidade dos fatos a subordinação ou a pessoalidade em relação o empregado e o tomador, este então é o verdadeiro empregador e não a empresa que somente intermedia a mão de obra, ainda que seja esta quem figure formalmente como contratante do trabalhador.

Mesmo assim a empresa que intermediou a mão de obra pode também responder, de forma solidária, pelos créditos trabalhistas com fundamento no art. 942 do Código Civil de 2002 (correspondente ao art. 1.518 do Código Civil de 1916) c/c art. 8º, parágrafo único da CLT, justamente por ter participado da lesão do direito decorrente da terceirização fraudulenta (LEITE, 2013).

Não há no Brasil uma norma trabalhista que regulamente, de forma geral, a questão da terceirização, o que existe são poucas normas ou os dispositivos legais que permitem formas de terceirização em sentido amplo.

Já em relação ao papel do gestor no processo de terceirização, Saratt, ressaltam que:

Em muitas organizações, ainda existe uma grande confusão entre gestor e gerenciador. Cabe ressaltar que o gerenciamento deve se limitar à fiscalização e controle das relações com os terceiros, enquanto a gestão deve estar relacionada ao acompanhamento e ao desenvolvimento dessas relações. (SILVEIRA e MORAES 2008, p.31).

Stanko, Bohlmann e Calantone (2009) afirmam que um fator crucial para o sucesso do gerenciamento da terceirização nas empresas tomadoras é o controle e a verificação periódica sobre os aspectos técnicos e de qualidade apresentados pelos terceirizados, bem como sobre os critérios estabelecidos entre ambas às partes na formalização desta negociação.

De acordo com Saratt, Silveira e Moraes (2008, p. 62), "considerando a quantidade de dados e as informações e atividades inerentes á gestão, é necessária a utilização de um sistema para suporte que mantenha uma base de dados única e centralizada".

### 2.1.3 Vantagens, desvantagens e riscos do *outsourcing*

Para Spiegel (2009), existem vários motivos de ordem interna e externa que levam as empresas a adotarem um processo de terceirização em suas organizações. Oliveira (2007) aponta os principais motivos que levam tais empresas a considerarem esta hipótese: falta de recursos financeiros, pois a terceirização de atividades geralmente reduz as necessidades de capital; falta de tecnologia aplicada nas atividades internas da empresa, sendo que a terceirização pode, rapidamente, proporcionar essas tecnologias faltantes; redução de custos pela economia de escala proporcionada para as empresas - destino da terceirização, pela realização dos serviços para várias empresas-clientes da terceirização; maior flexibilidade, pela possibilidade de focar as atividades da empresa em poucas questões básicas; mercado fornecedor eficiente, eficaz e efetivo proporcionando qualidade e segurança para as empresas-origem; redução de riscos, principalmente em atividades inerentes ao lançamento de novos produtos e serviços.

De acordo com Franco (2012), a principal vantagem está associada ao fato de que, ao adotar esta prática, as empresas podem concentrar seus esforços exclusivamente em seu core business, desenvolvendo suas competências de maneira mais focada ao que realmente agrega valor ao seu processo. Descreve ainda que dentre os objetivos principais estão:

- Redução de Custos;
- Melhoria da relação Custo-benefício;
- Concentração em serviços não rotineiros e aumento da velocidade de resposta;
- Objetivos táticos (quando não há disponibilidade de recursos para a execução da tarefa em questão;
  - Redução de quadro de pessoal;
  - Redução de encargos e problemas trabalhistas;
  - Objetivos estratégicos (com a eliminação de atividades secundárias);
  - Aumento da velocidade de decisão.

Desta forma, o *outsourcing* se apresenta como ferramenta, de caráter estratégico, como um instrumento de gestão, com papel fundamental no auxílio às organizações na busca por vantagens competitivas, uma vez que, podendo se dedicar exclusivamente ao seu core business, pode empenhar esforços na busca por desenvolvimento tecnológico e de processos, aproveitando sinergias que permitam se posicionar melhor frente a seus concorrentes, conforme explicam Saratt, Silveira e Moraes (2008).

De acordo com Drucker (2007), as empresas vivem mudanças radicais na sua estrutura, no trabalho que desenvolvem, no tipo de conhecimento de que precisam e no tipo de pessoas que empregam, com novas necessidades e objetivos. Contudo, pode-se afirmar que, além de uma questão estratégica, a opção pelo *outsourcing* torna-se uma questão política na organização, uma vez que, possibilita adequação da estrutura da organização e envolve tomada de decisão da alta administração.

Com as vantagens descritas, o *outsourcing* se apresenta como solução para muitas atividades dentro das empresas, e uma tendência que se pereniza nas organizações que buscam maior eficiência dos processos, porém, se a empresa não estiver devidamente preparada para esta mudança cultural, esta prática pode apresentar algumas desvantagens associadas à falta de gestão de suas operações, de acordo com Santos (1998).

Santos (1998), aponta ainda, como principais desvantagens do *outsourcing*, os seguintes fatores:

- Perda de controle da execução das atividades: a contratante perde o controle absoluto de sua operação, pois depende de ações dos terceiros, que, se não estiverem associadas às estratégias da contratante, podem impactar na operação;
- Perda de confidencialidade: neste modelo de contratação, a contratante geralmente não dispõe de recursos para fiscalizar todas as atividades realizadas e se as mesmas foram feitas dentro dos padrões de qualidade pré estabelecidos;
- Má qualidade do serviço prestado e suas consequências ao nível de satisfação dos clientes internos e externos: aqui pode-se apontar o risco de sofrer pela falta de experiência do pessoal subcontratado, quando a contratada não dispõe de recursos humanos devidamente qualificado, e recorre, em grande parte, aos

funcionários da contratante que foram desligados com o processo de terceirização, e em virtude da insatisfação, podem prejudicar a qualidade dos serviços.

- Lenta reação às mudanças e perda da flexibilidade: a contratante fica dependente do tempo de reação da contratada para as mudanças necessárias à operação, podendo prejudicar o desempenho de algum projeto específico que demande adequação imediata;

- Dependência excessiva em relação ao subcontratado: em situações onde a operação é terceirizada em grandes percentuais, uma paralização dos funcionários da contratada pode gerar uma grande crise. Aplica-se também ao item situações onde requer especialidade, onde, uma vez adquirida, a empresa contratada adquire poder de negociação que podem embasar pedidos de reajustes contratuais exorbitantes;

- Verificação da incoerência em custos mais elevados do que se as mesmas atividades tivessem sido executadas pela organização: geralmente, os custos dos prestadores de serviço são semelhantes aos das empresas contratantes, porem, naturalmente são acrescidos de margem de lucro e impostos incidentes sobre o faturamento, elevando o custo final da atividade;

- Perda de *know-how* e de competências internas: quando a contratada terceiriza a totalidade da atividade, ela deixa de desenvolver tecnologias e processos capaz e melhorar a produtividade e o conhecimento se perde dentro da organização, trazendo implicações no caso da empresa precisar retomar o controle.

- Alto custo para regressar ao modelo de execução de atividades com recursos próprios: a contratante deixa de investir na atividade, e, se necessário retomar o controle, deverá realizar todo o investimento inicial novamente, desde pessoal e treinamento a equipamentos que podem ter se tornado obsoletos;

- Desmotivação dos colaboradores criada pela instabilidade da condução do processo: quando se adota este modelo parcial, pode-se gerar um clima de instabilidade entre os colaboradores que ficarem com a atividade interna;

- Alto custo associado à gestão dos subcontratados, devido à necessidade de controle de desempenho e dificuldades na integração das atividades executadas pelas subcontratadas, em relação às atividades executadas pela subcontratante: para se garantir a qualidade dos serviços prestados e o cumprimento das obrigações trabalhistas e demais legislações vigentes.

Além das desvantagens apresentadas, há situações de risco que a empresa contratante deve monitorar, como a legalidade da terceirização, os problemas do dia a dia e o controle e gestão do *outsourcing*. Para minimizar estes riscos e seus impactos na empresa faz-se necessária a criação de uma estrutura interna na empresa, voltada à operação e também aos contratos, que tenha como principal objetivo a gestão deste processo e a perfeita harmonia entre as partes envolvidas.

#### 2.1.4 Gestão de *outsourcing*

Segundo (Santos 1998, *apud* Rothery e Robertson), para que a Gestão de *Outsourcing* seja efetiva e bem aplicada, deve seguir a metodologia descrita abaixo, compreendida por seis fases essenciais, sendo elas:

Fase 0 – Iniciar: nesta fase deve-se identificar o objeto da terceirização, estabelecendo critérios, estratégias, avaliar as vantagens e desvantagens e atribuir os recursos para sustentação do projeto;

Fase 1 – Avaliar: esta fase é o momento em que a empresa deve examinar a viabilidade do projeto, determinando o escopo e os limites e definindo os critérios e níveis de satisfação estabelecidos;

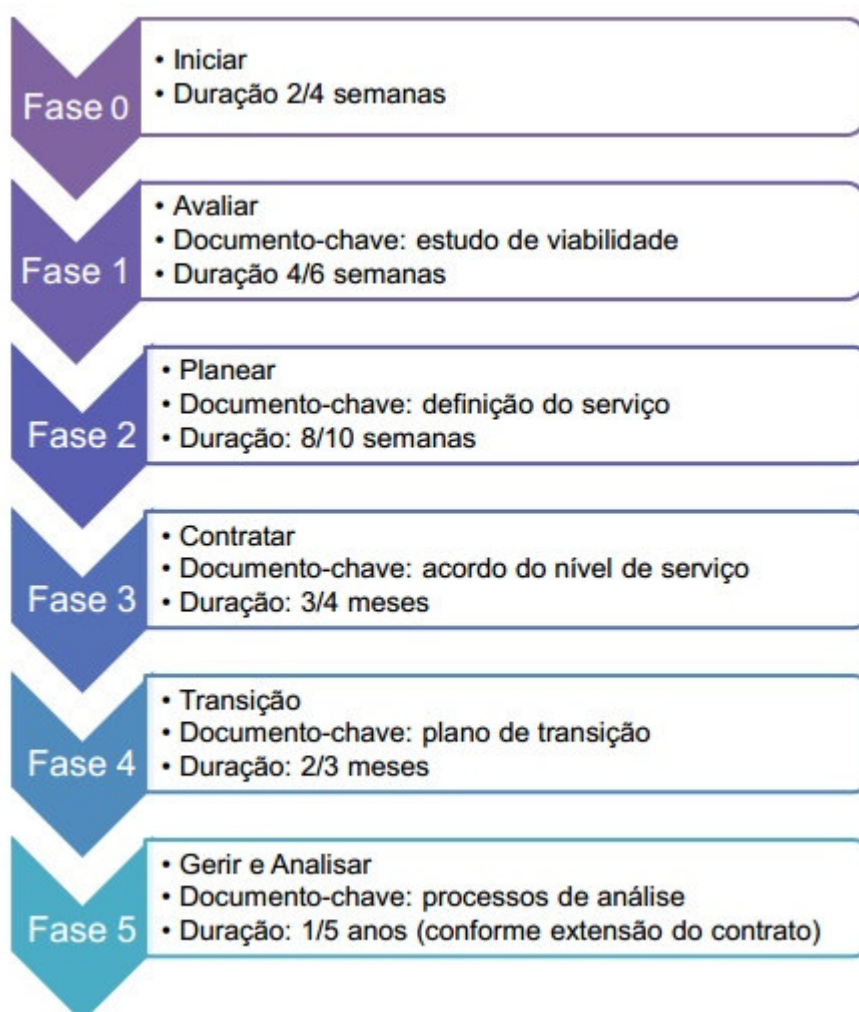
Fase 2 – Planejar: é o momento em que a empresa deve definir os critérios de contratação, os requisitos detalhados e preparar a lista de potenciais fornecedores que possam atender plenamente ao escopo;

Fase 3 – Contratar: nesta etapa são analisadas as propostas recebidas e a compatibilidade entre este e as expectativas do contratante, selecionando a proposta mais adequada;

Fase 4 – Transição: após a contratação, devem-se realizar as reuniões de alinhamento, para definição do processo de transição das atividades e gestão dos processos da subcontratada. É transmitida a responsabilidade formal das operações, e transferidos os recursos acordados em negociação, como pessoal e insumos;

Fase 5 – Gerenciar e Analisar: nesta última fase, são revistos os contratos numa base regular, relativamente aos acordos de nível de serviço, bem como demais requisitos complementares.

As fases descritas e os prazos propostos por Santos (1998), podem ser visualizadas no QUADRO 1.



QUADRO 1: FASES DA IMPLEMENTAÇÃO DO *OUTSOURCING*  
 FONTE: Santos (1998).

#### 2.1.5 *E-social*

O *e-Social* é um projeto do Sistema Público de Escrituração Digital – SPED, do Governo Federal, que vai unificar o envio de informações pelo empregador em relação aos seus empregados. Tem por objetivo desburocratizar e simplificar o processo de escrituração e aumentar o poder da fiscalização do governo sobre as empresas fraudadoras, ampliando a garantia dos direitos dos trabalhadores, conforme consta no portal *e-Social* (2014).



Está sendo desenvolvido, em conjunto, pela Caixa Econômica Federal - CAIXA, pelo Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, pelo Ministério da Previdência Social – MPS, pelo Ministério do Trabalho e Emprego - MTE e pela Secretaria da Receita Federal do Brasil - RFB. O Ministério do Planejamento também participa do projeto, promovendo assessoria aos demais entes na equalização dos diversos interesses de cada órgão e gerenciando a condução do projeto, através de sua Oficina de Projetos, de acordo com o Portal e-Social (2014).

Este projeto faz parte da Agenda de Ações para Modernização da Gestão Pública, e sua utilização tem os seguintes objetivos, expostos no Portal e-Social (2014):

- Viabilizar a garantia de direitos previdenciários e trabalhistas;
- Simplificar o cumprimento de obrigações;
- Aprimorar a qualidade de informações das relações de trabalho, previdenciárias e fiscais.

A prestação das informações ao *e-Social*, de acordo com o Portal e-Social (2014), substituirá a entrega das mesmas informações em outros formulários e declarações a que estão sujeitos os obrigados ao *e-Social*, com padronização das informações e redução da quantidade de obrigações.

O Portal e-Social (2014) informa que a implementação do sistema permitirá ao empregador atuar com maior transparência e segurança jurídica, evitando assim passivos fiscais e trabalhistas desnecessários.

Os serviços dedicados aos trabalhadores serão aprimorados para que estes possam gozar de seus direitos trabalhistas e previdenciários com maior rapidez e plenitude, e também, haverá maior dificuldade para o cometimento de fraudes contra o sistema previdenciário e trabalhista brasileiro, que prejudicam o trabalhador e toda a sociedade e aumentam a concorrência desleal com os empregadores regulares, de acordo com o Portal *e-Social* (2014).

A partir da regulamentação da Emenda Constitucional nº 72/2013, a versão terá caráter obrigatório e outros recursos estarão disponíveis para que o empregador possa cumprir com suas obrigações.

Quando for implantado em sua totalidade, o *e-Social* será estendido aos demais empregadores, pessoas físicas e jurídicas, trazendo diversas vantagens em relação à sistemática atual, estabelecidas no Portal e-Social (2014), tais como:

- Atendimento a diversos órgãos do governo com uma única fonte de informações, para o cumprimento das diversas obrigações trabalhistas, previdenciárias e tributárias atualmente existentes;
- Integração dos sistemas informatizados das empresas com o ambiente nacional do *e-Social*, possibilitando a automação na transmissão das informações dos empregadores;
- Padronização e integração dos cadastros das pessoas físicas e jurídicas no âmbito dos órgãos participantes do projeto.

Os empregadores, inclusive o doméstico, a empresa e a eles equiparados em legislação específica; e o segurado especial inclusive em relação a trabalhadores que lhe prestem serviço serão obrigados a utilizar o *e-Social*, a prestando as informações fiscais, previdenciárias e trabalhistas, quanto aos serviços tomados, serviços prestados, aquisição de produtos, cadastro de funcionários e folha de pagamento e cadastro de fornecedores, obedecendo cronograma exposto no QUADRO 2, elaborado de acordo com as datas informadas no Portal e-Social (2014):

ATIVIDADE	EVENTOS INICIAIS	EVENTOS MENSAIS	SUBSTITUIÇÃO DA SEFIP (GFIP)
	ENVIAR ATÉ	COMPETÊNCIA	A PARTIR DE
Produtor RURAL pessoa física, e segurado especial	30/04/2014	MAIO/2014	MAIO/2014
Lucro Real	30/06/2014	JULHO/2014	NOVEMBRO/2014
Lucro Presumido, Entidades Imunes e Isentas e optantes pelo Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte - Simples Nacional, Micro Empreendedor Individual (MEI), contribuinte individual equiparado à empresa e outros equiparados a empresa ou empregador	30/11/2014	NOVEMBRO/2014	JANEIRO/2015
Órgãos da Administração direta da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, bem como suas autarquias	31/01/2015	JANEIRO/2015	JANEIRO/2015

QUADRO 2: CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO E-SOCIAL.

FONTE: Adaptado de Circular CEF n. 642, Diário Oficial da União, em 07/01/2014.

Para que as empresas consigam se adequar a esta nova realidade, com a implementação do *e-Social*, elas deverão criar uma estrutura que permita a interação entre todas as áreas da empresa diretamente relacionadas à contratação e a prestação dos serviços contratados, principalmente pelo caráter de projeto multidisciplinar que o *e-Social* constitui, expõe Ernst & Young (2014).

O fluxo ilustrado na Figura 3 representa a necessidade de integração de todas as áreas, desde a área de Compras/Suprimentos, passando por Jurídico, Financeiro, Contábil, Fiscal, Tecnologia da Informação, Segurança e Medicina do Trabalho, Recursos Humanos e Departamento Pessoal, todos atuando em conjunto para garantir a efetividade do projeto apresentado pela Ernst & Young, (2014).

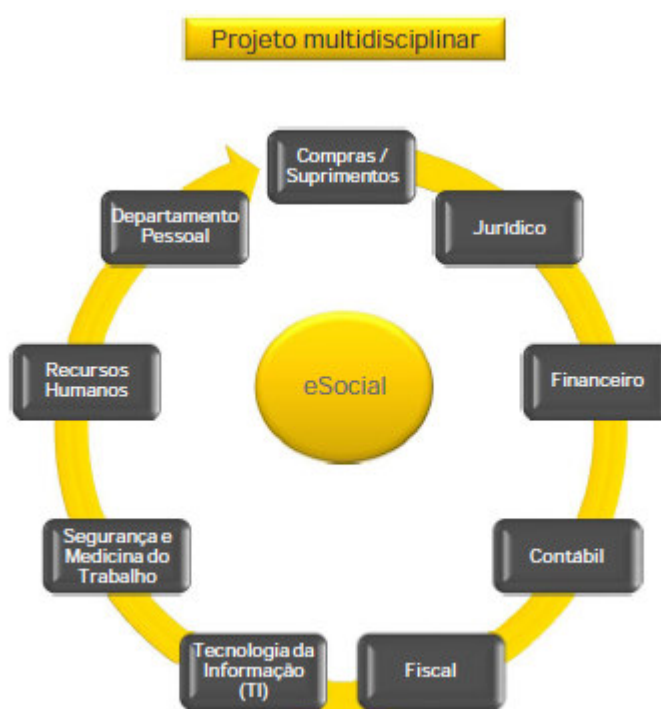


FIGURA 1: FLUXO DE INTEGRAÇÃO DAS ÁREAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO *E-SOCIAL*.  
FONTE: ADAPTADO DE ERNEST YOUNG, 2014.

### 3 METODOLOGIA

O presente capítulo apresentará as características e procedimentos metodológicos que serão utilizados na pesquisa afim de que se alcancem os objetivos propostos.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este capítulo trata da caracterização da pesquisa, envolvendo sua natureza, abordagem, propósito e procedimento, conforme representado e descrito no quadro a seguir:

<b>QUANTO À NATUREZA</b>	APLICADA
<b>QUANTO À ABORDAGEM</b>	QUALITATIVA
<b>QUANTO AO PROPÓSITO</b>	EXPLORATÓRIA
<b>QUANTO AO PROCEDIMENTO</b>	ESTUDO DE CASO

QUADRO 3 - CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.  
FONTE: Planejamento da Pesquisa.

Considerando que a presente pesquisa possui como objetivo principal Propor a gestão de *outsourcing* nas empresas de telecomunicações visando a redução de riscos, a melhoria na eficácia das operações e a conformidade com leis, normas e procedimentos, pode-se concluir que, quanto à natureza, a pesquisa é caracterizada como aplicada, pois as soluções propostas ao final do estudo objetivam que as empresas se beneficiem dos resultados do trabalho acadêmico para serem aplicados na prática.

Quanto à abordagem, a pesquisa é caracterizada como qualitativa, pois a mesma se trata de um estudo de caso, onde serão desenvolvidas ideias a partir da coleta de dados, obtidos através de questionários aplicados aos profissionais de

compras da empresa do estudo de caso, e eventuais entrevistas, quando necessário. Entretanto, o relacionamento entre o pesquisador e os pesquisados permite ao primeiro o recolhimento de informações reais, detalhadas e ricas para alcançar o principal objetivo do presente estudo. Esta pesquisa não visa confirmar teorias ou hipóteses, mas a interpretação e análise de dados.

Segundo Richardson (1985), o uso de entrevistas pode melhorar a formulação do problema, o levantamento de hipóteses e a determinação da amostra no planejamento da pesquisa, bem como podem enriquecer as informações obtidas na coleta de dados.

Quanto à proposta, a pesquisa é exploratória, pois através de questionário e entrevistas serão adquiridas as informações necessárias que possibilitem a análise dos fatos da realidade, ou seja, do funcionamento da gestão do *outsourcing*, bem como todas as questões burocráticas envolvidas nesse trâmite.

Para Gil (1987) as pesquisas exploratórias envolvem:

- a) Levantamento bibliográfico;
- b) Entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado;
- c) Análise de exemplos que “estimulem a compreensão” (Selltiz et al., 1967, p.63).

Quanto ao procedimento, a pesquisa é caracterizada como estudo de caso, pois visa o estudo aprofundado da aplicação da gestão do *outsourcing*, dentro de uma empresa do ramo de telecomunicações, a partir de um problema formulado, buscando, através da coleta de dados, informações suficientes e necessárias para avaliar a situação atual e propor soluções, visando à redução de riscos, a melhoria na eficácia das operações e a conformidade com leis, normas e procedimentos. Gil (2002) finaliza que o propósito do estudo de caso não é o de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por eles influenciados.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE PESQUISA

O estudo teve como unidade de pesquisa uma empresa do ramo de telecomunicações.

Segundo Gil (1987), para se chegar a um conhecimento científico sobre determinado assunto é essencial a escolha do método que proporcione a verificação desse conhecimento, assim, o método científico é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir esse fim.

Para que a realização deste estudo apoie o problema de pesquisa proposto, descreve-se aqui o método de pesquisa utilizado para a execução e aplicação do questionário aos profissionais de compras que irão contribuir com a pesquisa mediante o estudo de caso das práticas adotadas pela empresa no que tange a gestão do *outsourcing*.

Para Cervo e Bervian (1996, p. 50), o estudo de caso pode ser definido como: “a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida”.

### 3.3 VISÃO GERAL DA PESQUISA

Para Gil (1987, p.70), “o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados”.

A FIGURA 2 ilustra as etapas que fizeram parte desta pesquisa:

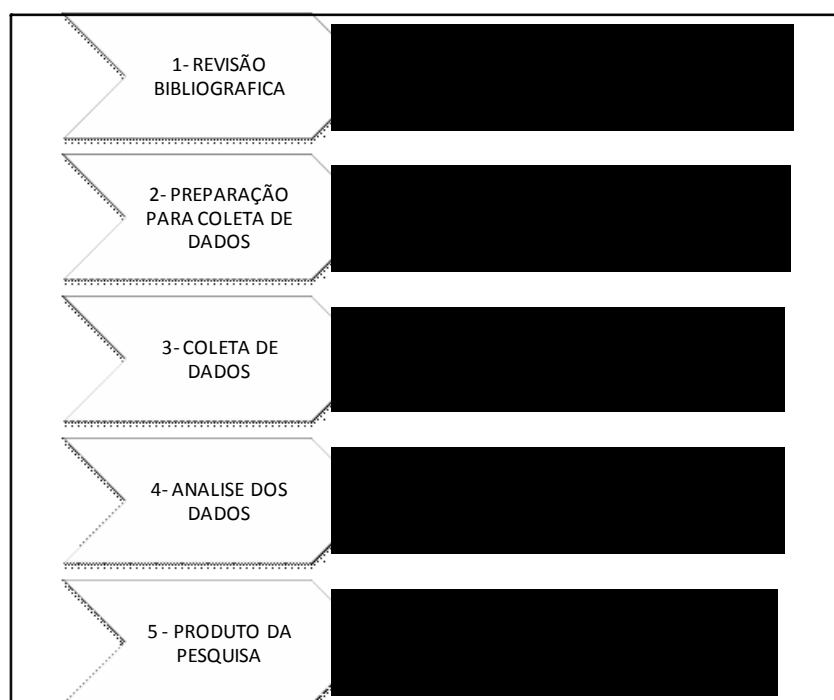


FIGURA 2 - VISÃO GERAL DA PESQUISA.  
 FONTE: PLANEJAMENTO DA PESQUISA.

A presente pesquisa teve como objetivo principal propor a gestão de *outsourcing* nas empresas de telecomunicações.

Centralizando a atenção aos objetos do estudo (a gestão do *outsourcing* no ramo de telecomunicação), primeiramente foi feito um levantamento teórico sobre os mesmos, a partir da seleção de livros que abordem assuntos relacionados ao tema proposto.

De uma forma geral, para atingir o resultado do estudo, o trabalho sugere uma sequência ordenada para a coleta de informações, tanto bibliográficas como da situação real da empresa estudada, que sirvam de base para a concretização do trabalho.

Portanto, o trabalho é composto de um referencial bibliográfico, da preparação para a coleta de dados, a efetiva coleta de dados, posterior análise e, por fim, o produto da pesquisa.

A partir do conhecimento bibliográfico foi redigida a revisão bibliográfica, no qual foram levantados e classificados o que as fontes apontam, descrevendo as

informações absorvidas, com seus resultados, suas metodologias, suas abordagens e conclusões.

A próxima etapa foi a preparação da coleta de dados, onde foi elaborado um questionário com perguntas de caráter objetivo, visando obter informações mais detalhadas, que possibilitem os dados para a concretização do estudo proposto. Nesta fase, também foi definida a amostra da população a ser investigada para a pesquisa.

O próximo passo, portanto, foi a aplicação dos questionários para os participantes das entrevistas, e, a partir das informações obtidas, foi feita a análise dos dados com base nas informações contidas no referencial bibliográfico e, por fim, a documentação do estudo, o posicionamento dos processos e as recomendações constituirão o resultado ou produto da pesquisa.

### 3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados consistiu na aplicação da pesquisa visando coletar as informações necessárias para a realização de uma posterior análise dos dados obtidos (MARKONI; LAKATOS, 2009).

Com o objetivo de obter as informações necessárias para a composição teórica do trabalho, será feita uma coleta de dados através de artigos, livros e notícias atualizadas da internet relacionadas à área de gestão do *outsourcing*.

Em seguida, realizou-se uma coleta de dados sobre o funcionamento da gestão do *outsourcing* no ramo de telecomunicações. Pretende-se colher estas informações através de um questionário e entrevistas junto à funcionários inseridos na empresa participante para, então, realizar a análise dos dados obtidos e propor sugestões de melhoria.

Através de um questionário realizado com os funcionários da empresa estudada, foram recolhidas as informações necessárias para fazer a análise do fluxo de informações da empresa, bem como feita uma comparação da situação atual do processo e propor melhorias, visando a redução de riscos, a melhoria na eficácia das operações e a conformidade com leis, normas e procedimentos. A análise será



feita baseada em conhecimento teórico obtido através da leitura de artigos e livros de vários autores que realizaram estudos sobre a aplicação de uma gestão de *outsourcing* na organização.

Para Gil (1987), o questionário apresenta uma série de vantagens tais como:

- a) Capacidade de englobar um grande número de pessoas;
- b) Baixo custo com pessoal, pois a aplicação não exige treinamento;
- c) Anonimato dos participantes envolvidos;
- d) Pode ser respondido a qualquer momento;
- e) Os pesquisados não são expostos diante da influência de opiniões e aspectos sociais do entrevistado.

O questionário utilizado para coletar as informações encontra-se no Apêndice 1. Para sua operacionalização, foi utilizada uma escala de 5 pontos, variando de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente), para a medida do grau de concordância relativamente aos itens apresentados.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Primeiramente, a análise foi realizada através do confronto dos dados obtidos, por meio de questionário, com o pensamento dos autores especialistas no assunto através do método estatístico-descritivo.

O método estatístico-descritivo permite que os dados sejam analisados, interpretados, e posteriormente, descritos conforme os resultados da pesquisa.

Os dados foram apresentados conforme sua análise estatística, incorporando no texto apenas as tabelas, os quadros, os gráficos e outras ilustrações para auxiliar a compreensão e o raciocínio (MARKONI; LAKATOS, 2009).

Finalmente, será feita uma análise da necessidade e do processo existente de gestão do *outsourcing* da empresa, com o propósito de sugerir melhorias, visando a redução de riscos, a melhoria na eficácia das operações e a conformidade com leis, normas e procedimentos.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

O estudo de caso foi realizado em uma empresa de telecomunicações brasileira, com foco em comunicação e entretenimento, presente no mercado há pouco mais de uma década, que oferece serviços de telefonia fixa, internet banda larga e TV por assinatura.

Iniciou suas atividades regionalmente, mas hoje já possui abrangência nacional, se destacando pela qualidade dos serviços ofertados.

Suas atividades de instalação de telefone, internet e TV são realizadas de forma mista, de acordo com a localidade de atuação, possuindo equipes próprias e empresas terceirizadas para a prestação destes serviços.

O estudo também envolveu análise de questionário aplicado aos profissionais de compras desta empresa, e procurou medir na percepção destes profissionais, quais são os principais benefícios que as empresas procuram quando se utilizam de operações *outsourcing*.

O cenário apresentado constatou a necessidade e ações concretas que mitiguem ou reduzam estes riscos.

Diante da necessidade de melhoria do processo de gestão das empresas prestadoras de serviço de instalação, criou-se recentemente nesta empresa uma gerência exclusiva para esta finalidade, de forma a procedimentar e padronizar as ações, possibilitando a gestão dos recursos contratados.

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos do estudo empírico realizado.

### 4.1 FREQUÊNCIA DE RECURSO AO *OUTSOURCING*

Neste item procurou-se medir com qual frequência a empresa contratava este tipo de serviço, e a resposta ao questionário, a totalidade das respostas tinha

uma taxa de recurso muito frequente ao *Outsourcing* de 100%, conforme pode se evidenciar na Figura 3:

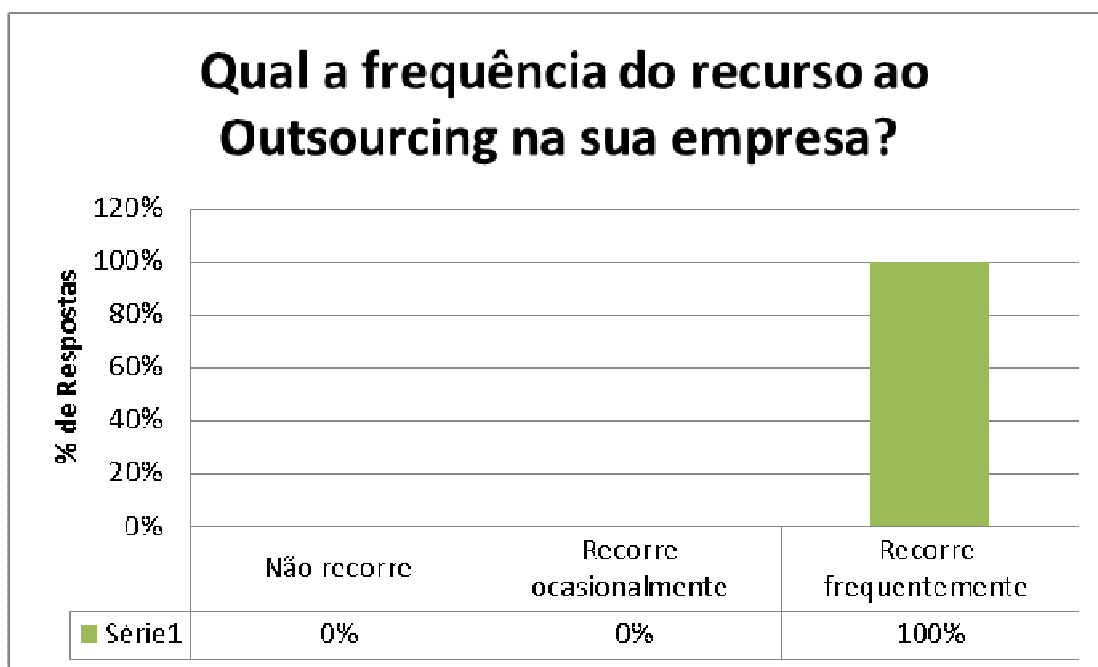


FIGURA 3: FREQUÊNCIA DE RECURSO AO *OUTSOURCING*.  
 FONTE: AGNOLO E ANUNCIAÇÃO, 2014.

#### 4.2 MOTIVOS DE RECURSO AO *OUTSOURCING*

A análise das frequências das respostas dadas à pergunta 2 - “Quais os motivos que levaram a empresa a recorrer ao *Outsourcing*”, constituída por 6 itens, permitiu concluir que os motivos “*Foco no Core Business*”; “*Redução de Custos*”, “*Acesso Recursos não existentes na Empresa*” e “*Maior Produtividade*” obtiveram uma concordância mais elevada na escala de resposta de respectivamente 43%, 57%, 43% e 43%. O motivo obteve “Os restantes motivos assinalados pelas empresas para recorrer ao *Outsourcing* (“*Melhoria da qualidade dos produtos ou serviços*” e “*Redução das necessidades de conhecimento especializado*”) ambos, registraram níveis de discordância na escala de resposta elevados de 57%, de acordo com a FIGURA 4:

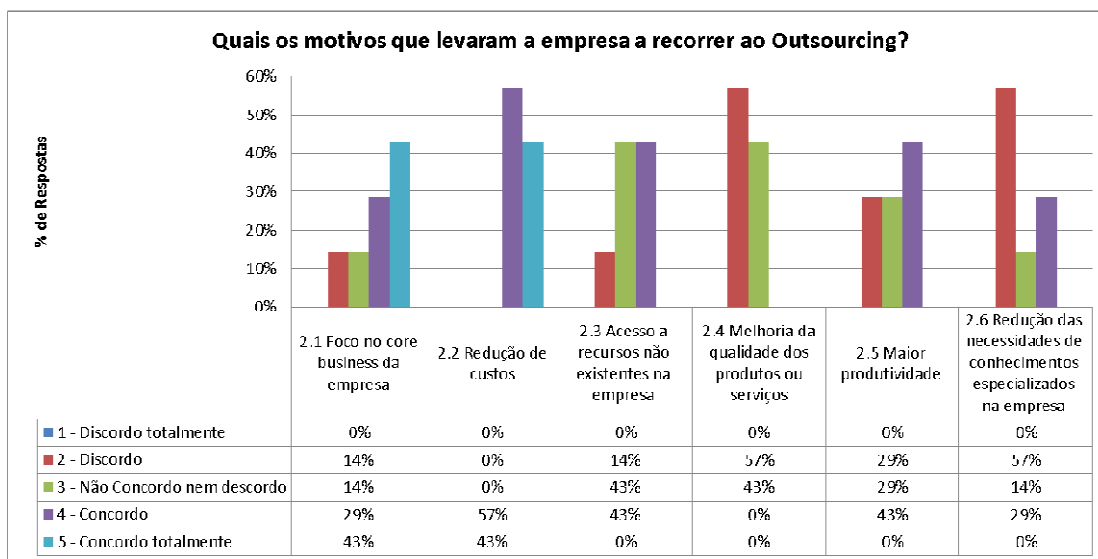


FIGURA 4: MOTIVOS DE RECURSO AO *OUTSOURCING*.  
 FONTE: AGNOLO E ANUNCIAÇÃO, 2014.

#### 4.3 VÍNCULO COM O PARCEIRO

A análise das frequências relativamente à pergunta 3- “Classifique o tipo de vínculo entre a empresa e o seu parceiro de *Outsourcing*” demonstrou que existia um predomínio de respostas do tipo concordante no item “contrato de longa duração e vínculo forte com o parceiro” estes motivos obtiveram 57% e 71% respectivamente, demonstrados na FIGURA 5:

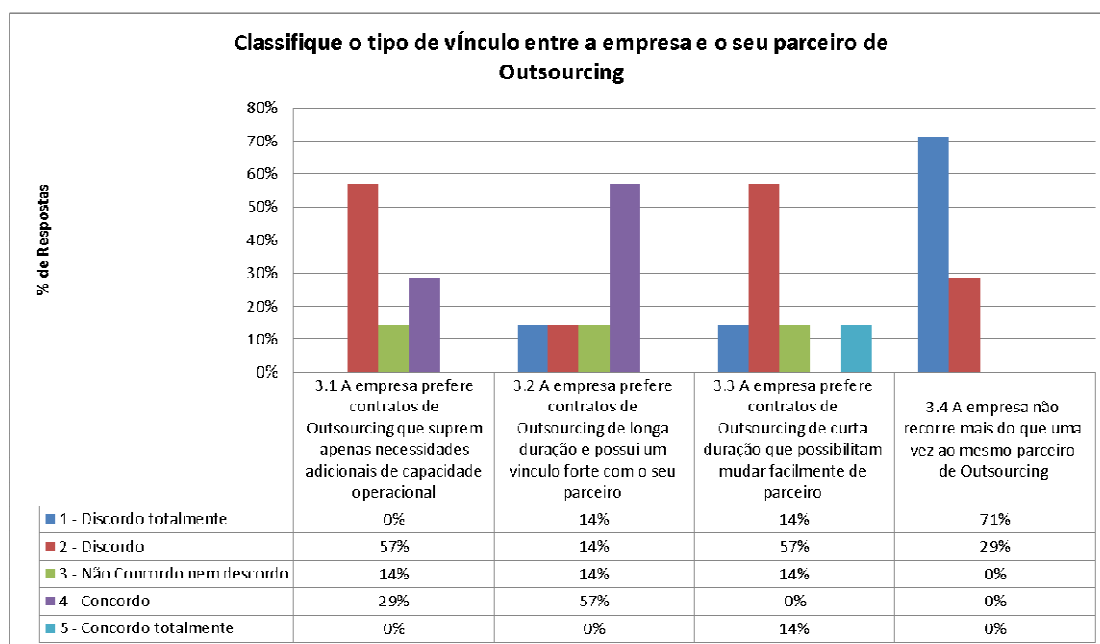


FIGURA 5: VÍNCULO COM O PARCEIRO.  
 FONTE: AGNOLO E ANUNCIAÇÃO, 2014.

#### 4.4 RISCO ASSOCIADO

A análise das respostas dada à pergunta 4 do questionário “Qual o nível de monitorização efetuado pela empresa ao seu parceiro de *Outsourcing*?”, demonstrou que os itens “Detalha as atividades com intuito de facilitar a monitorização” e “monitorização das atividades através de um controle restrito”, obtiveram o mesmo % de concordância e discordância, 43% em ambos os casos. O item “visita as instalações do parceiro para analisar as suas condições de prestação de serviços” obteve um predomínio de respostas concordante e o item “Impõe aos seus parceiros níveis mínimos de resultados revistos regularmente” obteve predomínio de respostas às quais não concordam nem discordam, de acordo com a FIGURA 6:

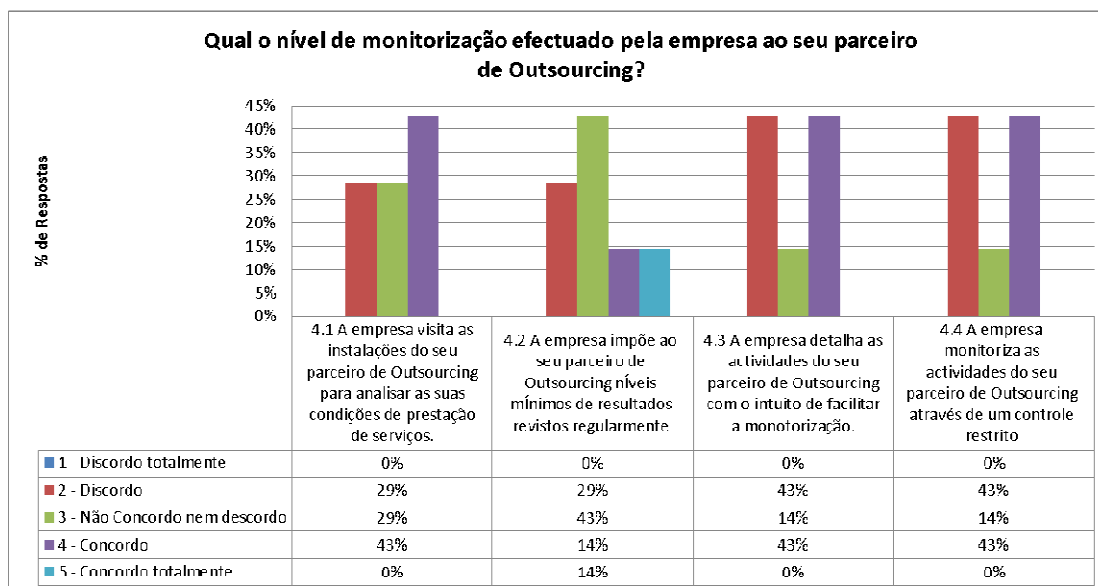


FIGURA 6: RISCO ASSOCIADO.  
 FONTE: AGNOLO E ANUNCIAÇÃO, 2014.

#### 4.5 INCERTEZA NA RELAÇÃO COM O PARCEIRO

A análise das respostas dada à pergunta 5 “ Qual o feedback da empresa relativamente ao seu parceiro de *Outsourcing*?”, revelou que com exceção do item “Parceiros tem de ser substituídos regularmente” que obteve uma frequência de respostas elevada na porção de não concordo nem discordo (57%), os restantes itens obtiveram frequências de respostas elevadas na porção discordante da escala de resposta, observada na FIGURA 7:

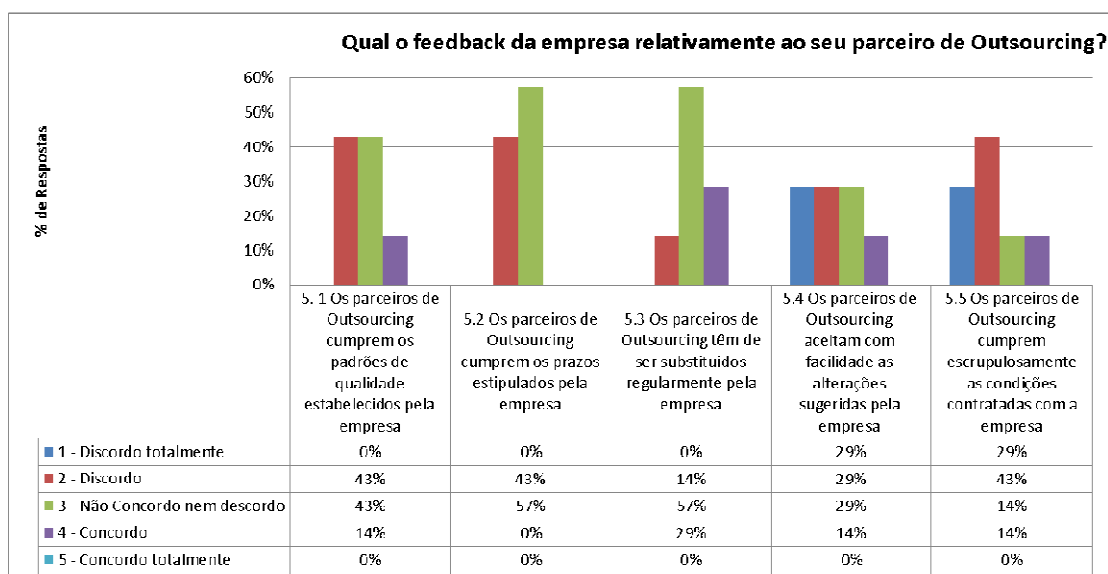


FIGURA 7: INCERTEZA NA RELAÇÃO COM O PARCEIRO.  
 FONTE: AGNOLO E ANUNCIAÇÃO, 2014.

#### 4.6 USO DE RECURSOS

Na análise das respostas dada à pergunta 6 observou-se que houve concordância aos itens “dispensa o investimento em instalações”, “dispensa a aquisição de equipamento adicional” e “a dispensa ou realocação de pessoal administrativo e operacional” quando questionadas acerca do grau de liberalização de recursos da empresa ao recorrer ao *Outsourcing*.

Somente as respostas relativas à dispensa de utilização de tecnologia da informação e dispensa de busca de conhecimento especializado deixaram de concordar com as assertivas colocadas, na FIGURA 8:

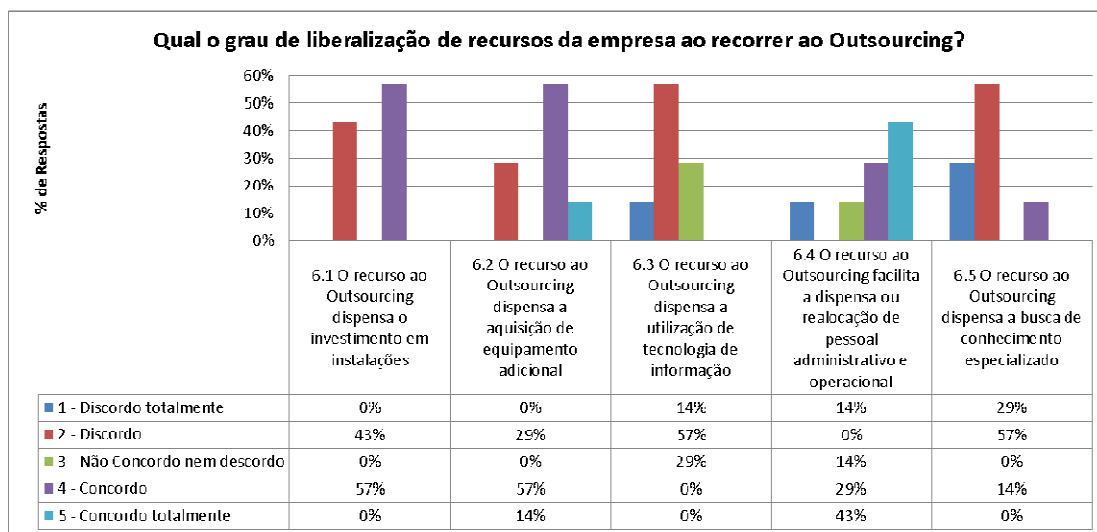


FIGURA 8: USO DE RECURSOS.  
 FONTE: AGNOLO E ANUNCIAÇÃO, 2014.

#### 4.7 GRAU DE CONFIANÇA NO PARCEIRO

Nos itens da questão “Avaliação por parte da empresa relativamente ao desempenho do seu parceiro de *Outsourcing*”, observou-se que o nível de concordância foi elevado apenas na questão “Conhecimento do produto e serviço da empresa” e “sugerir melhorias para o desempenho”, quanto as questões de “compartilhar valores e ética da empresa” e “obter melhor resultado para benefício da empresa contratante” obtiveram 57% das respostas em não concordo nem discordo. Isto reflete a fragilidade da parceria, demonstrada na FIGURA 9:



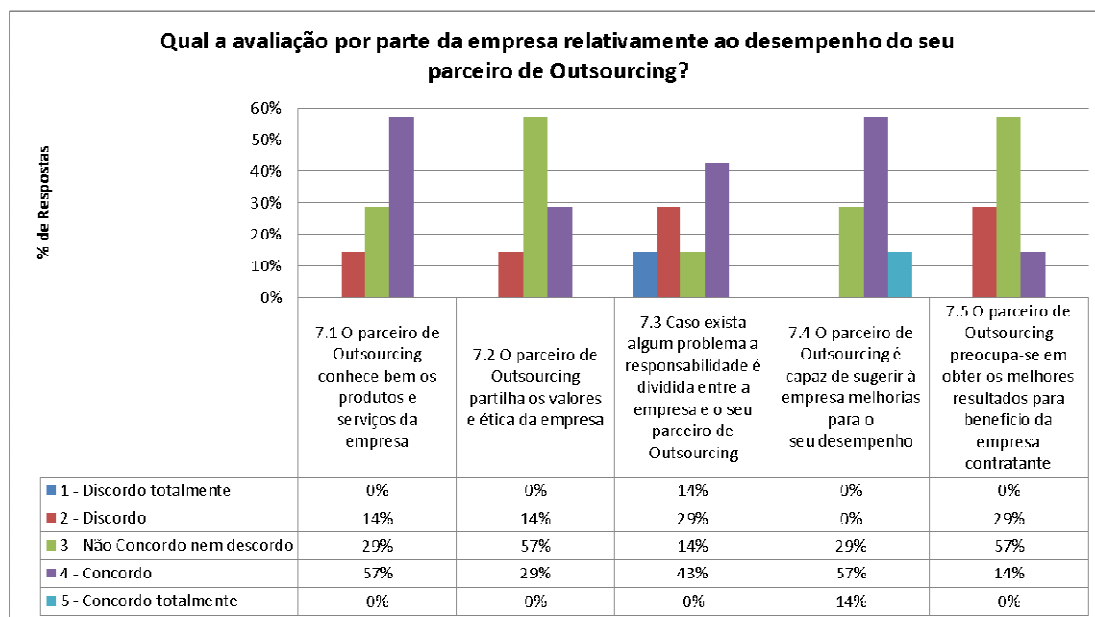


FIGURA 9: GRAU DE CONFIANÇA NO PARCEIRO.  
 FONTE: AGNOLO E ANUNCIAÇÃO, 2014.

#### 4.8 CONTRIBUIÇÃO DO *OUTSOURCING* PARA O DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DA EMPRESA

As respostas acerca da contribuição do *Outsourcing* para o desempenho económico-financeiro da empresa, foram mais frequentes nos níveis de concordância, apenas o item de “Melhoria da Qualidade” obteve resulta muito abaixo das expectativas, 57% de discordância. Este resultado demonstra que a redução de custos, maximização dos lucros e vendas e melhor posicionamento no mercado não estão aliados a melhoria de qualidade, de acordo com a FIGURA 10:

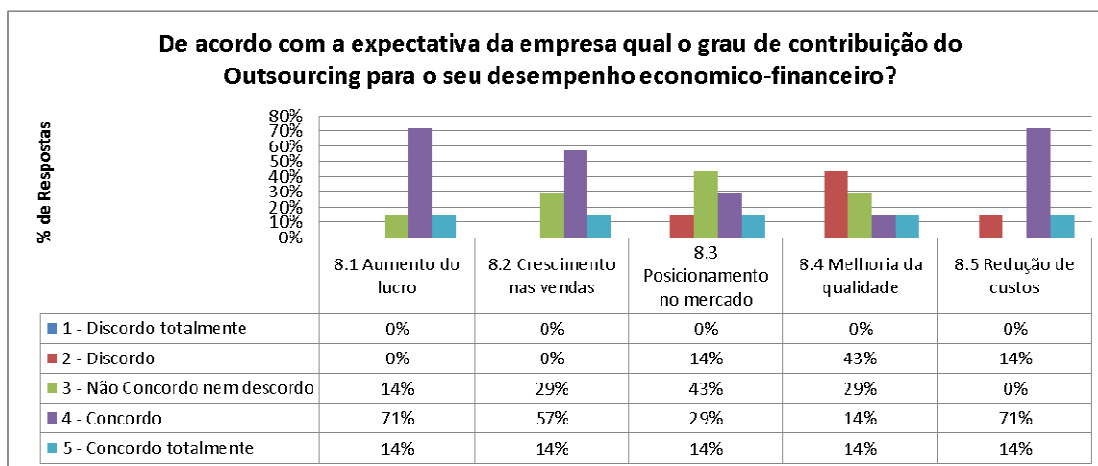


FIGURA 10: CONTRIBUIÇÃO DO *OUTSOURCING* PARA O DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DA EMPRESA.

FONTE: AGNOLO E ANUNCIAÇÃO, 2014.

#### 4.9 VANTAGENS SOBRE A CONCORRÊNCIA

As respostas dadas aos itens “aumento do lucro”, “crescimento nas vendas”, “posicionamento no mercado” e “redução de custos” revelaram frequências mais elevadas nos níveis a que correspondem maiores expectativas, comparativamente aos restantes itens (71%,57%,43% e 57%), conforme FIGURA 11:

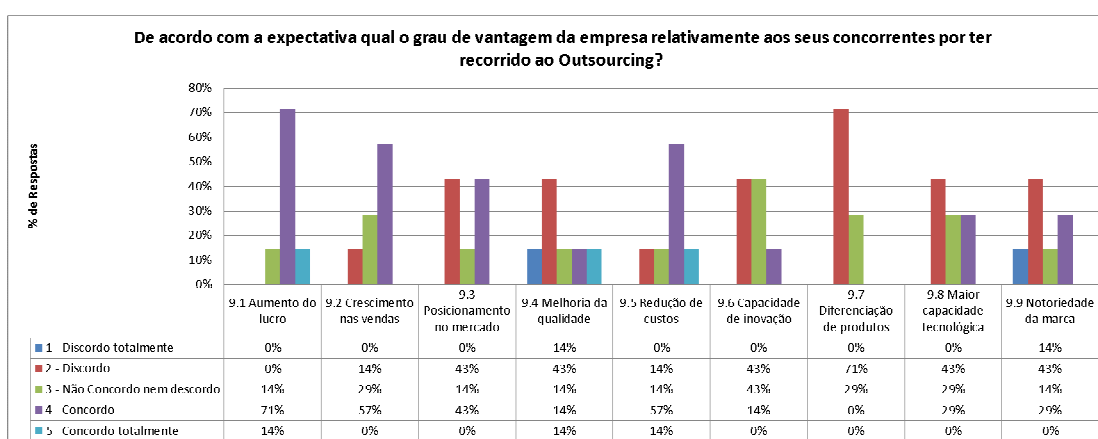


FIGURA 11: VANTAGENS SOBRE A CONCORRÊNCIA.

FONTE: AGNOLO E ANUNCIAÇÃO, 2014.

#### 4.10 CARÁTER ESTRATÉGICO DO *OUTSOURCING*

Todos os itens da questão 10 obtiveram respostas com alto nível de concordância, demonstrando elevado caráter estratégico da operação *outsourcing* da empresa de estudo, como pode ser visualizado na FIGURA 12:

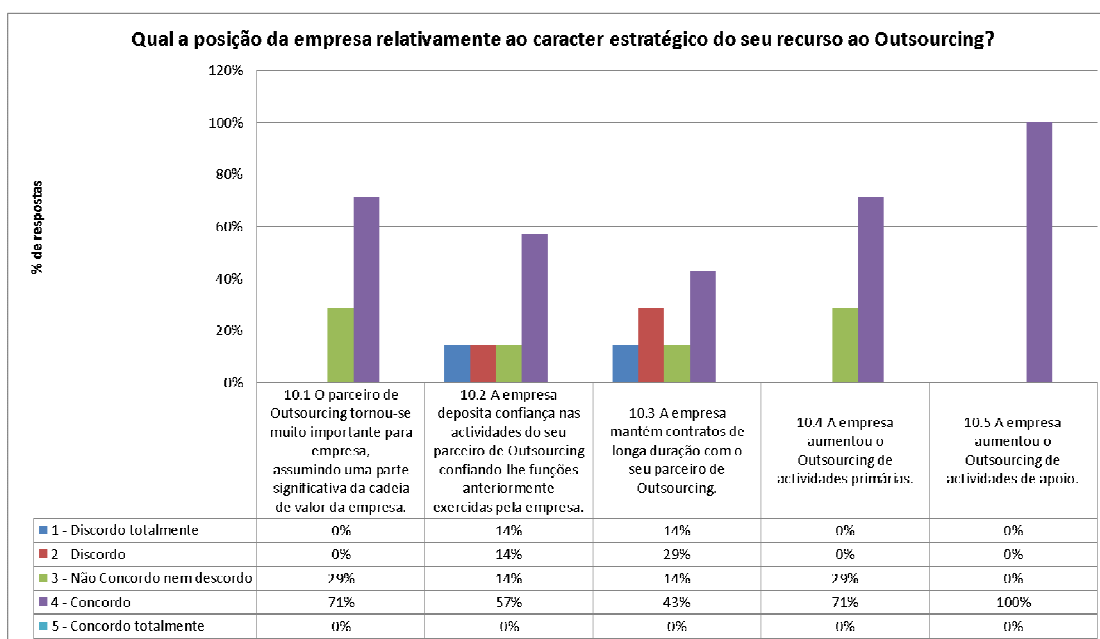


FIGURA 12: CARÁTER ESTRATÉGICO DO *OUTSOURCING*.  
FONTE: AGNOLO E ANUNCIAÇÃO, 2014.

#### 4.11 AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

Durante a realização do presente trabalho, pode-se observar que tão importante quanto a decisão sobre a estratégia de *outsourcing*, é o acompanhamento constante do prestador de serviço, desde o processo de contratação, passando por avaliações periódicas da qualidade dos serviços prestados e do cumprimento das condições contratuais estabelecidas.

Identificou-se a necessidade de monitoramento contínuo de todos os fornecedores ativos, cobrando informações e documentos legais, fiscais, trabalhistas

e providenciários, que subsidiem a condução de planos de ação para regularização de possíveis desvios e não conformidades encontradas.

Estes documentos e as análises obtidas, possibilitam o desenvolvimento de um painel de indicadores, que poderá ranquear os fornecedores através da composição de notas com base em critérios de entrega de documentos, menor passivo, situação financeira e desempenho operacional.

Este processo deve se iniciar durante a fase de seleção de fornecedores, mas deve ser repetido periodicamente, durante todo o período de prestação dos serviços.

De acordo com o estudo realizado, foi possível desenvolver alguns formulários para facilitar estas avaliações, conforme demonstrado a seguir.

Para certificar-se da idoneidade da empresa que está ingressando na base, a contratante deve avaliar as empresas proponentes nas esferas: Jurídica, Fiscal e Técnica, como parte do processo de seleção de fornecedores.

Recomenda-se a aplicação de formulário ilustrado no QUADRO 3:

## CHECK LIST - SELEÇÃO DE FORNECEDORES

CHECK LIST - SELEÇÃO DE FORNECEDORES	
Ambito	Documentos/Informações
Jurídico	Contrato Social e Alterações com registro na Junta Comercial
	Cartão CNPJ
	Cópia do RG e CPF dos representantes legais
	Certidão Cível/ Criminal dos sócios e Certidão negativa de falência/recuperação judicial da empresa
	Alvará - Prefeitura municipal
Fiscal	CND - Municipal
	CND - Estadual
	CND - Federal
	CND ou Positiva com Efeitos de Negativa de CRF – Certidão de Regularidade junto ao FGTS
	CND ou Positiva com Efeitos de Negativa da Previdência Social
	CND - Junta Comercial
	CND - Justiça do Trabalho
	CND - Negativa de débitos trabalhistas
	CND - Falência e Concordata
	CND - Protestos
Técnico	Atestado de Capacidade Técnica com registro no CREA
	Registro no CREA da empresa e do responsável técnico
	Comprovante de vínculo do responsável técnico com a empresa

QUADRO 4: CHECK LIST PARA SELEÇÃO DE FORNECEDORES.

FONTE: Agnolo e Anunciação, 2014.

Durante a prestação dos serviços, a contratante deve constantemente avaliar o risco de passivo, desta forma, identificou-se a necessidade de monitoramento constante da base de fornecedores, com elaboração de relatórios conclusivos de cada fornecedor, que contenha todas as não conformidades apuradas, seus respectivos embasamentos legais e mensure o valor do passivo que a contratante está exposta.

Para a realização desta avaliação, deve-se implementar um formulário de avaliação, relacionando todos os documentos e informações que subsidiem a análise, nos âmbitos: Jurídico, Fiscal, Trabalhista e Técnico ilustrado no QUADRO 4.

## Check list para qualificação e monitoramento de fornecedores

Ambito	Documentos/Informações
Jurídico	Contrato Fornecedor Vs. GVT
	Contrato Social e Alterações com registro na Junta Comercial
	Cartão CNPJ
	Cópia do RG e CPF dos representantes legais
	Certidão Cível/ Criminal dos sócios e Certidão negativa de falência/recuperação judicial da empresa
	Alvará - Prefeitura municipal
Fiscal	CND - Municipal
	CND - Estadual
	CND - Federal
	CND ou Positiva com Efeitos de Negativa de CRF – Certidão de Regularidade junto ao FGTS
	CND ou Positiva com Efeitos de Negativa da Previdência Social
	CND - Junta Comercial
	CND - Justiça do Trabalho
	CND - Negativa de débitos trabalhistas
	CND - Falência e Concordata
	CND - Protestos
	Informação quanto ao enquadramento diferenciado
Informações Trabalhistas - Organização	Declaração do Simples Nacional
	Análise das notas de material que compõe base de desconto do INSS das notas de serviços
	R.A.I.S - Mês anterior
	CAGED - Mês anterior
	GFIP
	PCMSO
	PPRA
	CRF
	FGTS
	Acordo ou convenção coletiva
	Acordos de compensação de Horas, banco de horas
	Cartão Ponto
	Folha de pagamento
	SEFIP
	GPS INSS
	TRCT
	GRRF
	Aviso prévio
	ASO
Informações Trabalhistas - Funcionários Terceiros	Cópia da CTPS
	Identificação
	Qualificação
	Contrato de trabalho
	Ficha de registro de empregado
	ASO
	Cursos obrigatórios
	Comprovante de entrega de EPI
	Recibo de salário
	Comprovante de Fornecimento de Alimentação / Refeição
	Comprovante de Fornecimento de Vale Transporte
	Comprovante de Pagamento de 13o. Salário
	Aviso e Recibos de Férias
	Guia de Recolhimento da Contribuição Sindical Urbana - Patronal / Empregados
	Cartão ponto
	Contratação de Serviço de Mão de Obra - Sub-locação
Técnico	Atestado de Capacidade Técnica com registro no CREA
	Registro no CREA da empresa e do responsável técnico
	Comprovante de vínculo do responsável técnico com a empresa

QUADRO 5: CHECK LIST PARA QUALIFICAÇÃO E MONITORAMENTO DE FORNECEDORES.  
 FONTE: Agnolo e Anunciação, 2014.

Além da avaliação do fornecedor antes de se efetivar a contratação, bem como da avaliação periódica, pelo processo de qualificação, recomenda-se a aplicação de formulário de avaliação técnica de fornecedores de serviços, com escalas de pontuação que proporcionem indicadores de performance, para acompanhamento da prestação dos serviços e das condições de fornecimento da contratada. Estes indicadores deverão ser utilizados para avaliar se a contratação está atingindo o nível de qualidade esperado, possibilitando correção de desvios entre o planejado e o realizado.

Recomenda-se que a avaliação contemple itens como:

- Documentação: informações institucionais e recursos a serem disponibilizados para a prestação dos serviços;
- Estrutura Física: sede administrativa e canteiro de obras;
- Recursos: humanos, materiais, equipamentos de proteção, veículos, ferramentas e equipamentos;
- Controle de Qualidade;
- Segurança.

Esta avaliação proposta no QUADRO 5, deve servir de principal instrumento para decisão da alta gestão da contratante, sobre a permanência do fornecedor e reavaliação da efetividade da estratégia de *outsourcing* adotada pela empresa. O objetivo é que seja aplicado trimestralmente pelo gestor do contrato, e seus resultados divulgados aos responsáveis pela tomada de decisão sobre a continuidade da parceria.

Check-list - Avaliação Técnica de Fornecedores de Serviços			
Formulário para Avaliação Técnica de Fornecedores			
Área Requisitante	Nome do Requisitante	Escopo	Localidade
<b>Fornecedor:</b>			
Razão Social:			
CNPJ:		I.E.:	
Endereço:			
Cidade:		U.F.:	
Contato:		Telefone:	
e-mail:			
Tempo que está atuando neste ramo de atividade:			
<b>Lista dos Principais Clientes</b>			
Contato:		Telefone:	
Contato:		Telefone:	
Contato:		Telefone:	
Contato:		Telefone:	
Nota		Pontuação - Nível de Atendimento	
0		Pontuação atribuída a não apresentação deste item na proposta	
1		Pontuação atribuída a apresentação de maneira superficial ou em não conformidade com o escopo	
2		Atendimento Pleno	
		Peso	Pontuação
1.	Documentação	22%	
1.1	Informações Institucionais	10%	0
1.1.1	Portfólio	1%	
1.1.2	Organograma	1%	
1.1.3	Currículo dos responsáveis técnicos	2%	
1.1.4	Contatos de clientes para Referências	1%	
1.1.5	Atestados de Capacidade Técnica, fornecido por pessoa jurídica de direito público ou privado, explicitando o serviço prestado ou o fornecimento realizado, bem como nome, endereço, telefone e fax do atestante, para cada categoria em que a interessada pretenda cadastrar-se;	2%	
1.1.6	Registro na entidade profissional correspondente à natureza da atividade;	2%	
1.1.7	Relação dos contratos encerrados e em execução firmados pela interessada nos últimos 3 (três) anos, contendo o objeto do contrato, prazos e identificação do contratante (nome, telefone, endereço para contato);	1%	
1.2	Recursos a serem disponibilizados para o serviço a ser contratado	12%	0
1.2.1	Relação detalhada dos recursos humanos, com o detalhamento dos cargos e estrutura das equipes que serão disponibilizados para a execução dos serviços propostos;	6%	
1.2.2	Relação detalhada dos recursos materiais (instalações, máquinas, equipamentos, veículos, facilidades) que serão disponibilizados para a execução dos serviços propostos;	6%	

QUADRO 6: CHECK LIST PARA AVALIAÇÃO TÉCNICA DE FORNECEDORES DE SERVIÇO.  
 FONTE: Agnolo e Anunciação, 2014.



<b>2.</b>	<b>Estrutura Física</b>	<b>28%</b>	
<b>2.1</b>	<b>Sede Administrativa</b>	<b>14%</b>	<b>0</b>
2.1.1	A empresa possui estrutura de Recursos Humanos para gestão do pessoal?	3%	
2.1.2	A empresa possui estrutura e departamento de contas a pagar e receber?	3%	
2.1.3	Os escritórios estão em perfeitas condições de organização, higiene e limpeza?	3%	
2.1.4	Dispõe de centro de treinamento e de qualificação, interno ou externo, de sua mão-de-obra?	3%	
2.1.5	Possui computadores, telefones, impressoras, fax, em perfeitas condições para utilização?	2%	
<b>2.2</b>	<b>Canteiro de Obras</b>	<b>14%</b>	<b>0</b>
2.2.1	Possui canteiro com CNPJ na cidade da prestação do serviço?	2%	
2.2.2	As instalações possuem condições de segurança e vigilância 24horas (extintores, alarmes, monitoramento,...)?	2%	
2.2.3	Os materiais/ferramentais dispostos no canteiro estão devidamente organizados e identificados?	2%	
2.2.4	A Proponente disponibiliza em seu canteiro de obras espaço físico necessário para as atividades de recebimento, expedição e carregamento de materiais fornecidos pela contratante ou por terceiros indicados por esta, com área mínima de 150m2 de pátio externo ou interno?	2%	
2.2.5	Possui almoxarife e controle de estoque, de forma adequada, a fim de evitar a falta de materiais?	1%	
2.2.6	Possui processos de informatização e planejamento dos itens em estoque?	1%	
2.2.7	Oferece condições satisfatórias de higiene e limpeza, organização, banheiros e água potável?	1%	
2.2.8	Possui sistemática de recebimento e inspeção visual dos materiais?	1%	
2.2.9	Dispõe de prateleiras e outros recursos para a acomodação dos materiais ?	1%	
2.2.10	Áreas de vivência e alojamento estão em perfeito estado de conservação, higiene e limpeza ?	1%	

QUADRO 6: CHECK LIST PARA AVALIAÇÃO TÉCNICA DE FORNECEDORES DE SERVIÇO.  
 FONTE: Agnolo e Anunciação, 2014.

<b>3.</b>	<b>Recursos</b>	<b>34%</b>	
<b>3.1</b>	<b>Humanos</b>	<b>9%</b>	<b>0</b>
3.1.1	Os profissionais que trabalham na empresa são treinados para as atividades que desempenham?	1%	
3.1.2	Os profissionais encontram-se devidamente uniformizados, identificados?	1%	
3.1.3	Possui Responsável Técnico?	1%	
3.1.4	Comprova o vínculo do responsável técnico e dos empregados com a empresa?	1%	
3.1.5	Possui supervisão capacitada para as equipes?	1%	
3.1.6	Os quantitativos de recursos humanos que serão colocados à disposição do contrato estão adequados e atendem as necessidades para cumprimento dos SLA's estabelecidos?	2%	
3.1.7	Utiliza recursos de terceiros através de Subcontratação?	1%	
3.1.8	Pretende utilizar os recursos de Subcontratação no serviço a ser contratado?	1%	
<b>3.2</b>	<b>Materiais/EPI/EPC/ Uniformes</b>	<b>9%</b>	<b>0</b>
3.2.1	Possui controle dos fabricantes/fornecedores dos materiais visando a rastreabilidade dos que apresentarem problemas de qualidade?	1%	
3.2.2	Possui Uniforme, EPI's e EPC's em bom estado de conservação disponibilizados a todos os empregados?	2%	
3.2.3	Possui gerenciamento e ferramentas de controle sobre a reposição de materiais, epi's e epc's consumidos?	2%	
3.2.4	Os materiais disponíveis em seu estoque estão organizados e identificados?	2%	
3.2.5	Os materiais, EPI's e EPC's que serão disponibilizados no escopo a ser contratado	2%	
<b>3.3</b>	<b>Veículos</b>	<b>8%</b>	<b>0</b>
3.3.1	Os veículos possuem menos de 10 anos de fabricação?	1%	
3.3.2	Os veículos estão em bom estado de conservação e estão adequados pelas normas de trânsito?	2%	
3.3.3	Apresenta Certificado de Registro em dia ou contrato de locação dos veículos?	2%	
3.3.4	Tem sistemática de avaliações e manutenção preventiva dos veículos próprios ou de terceiros ou alocados?	1%	
3.3.5	Os veículos que serão disponibilizados no escopo a ser contratado atendem a necessidade?	2%	
<b>3.4</b>	<b>Ferramentas e Equipamentos</b>	<b>8%</b>	<b>0</b>
3.4.1	As ferramentas e equipamentos utilizados estão em perfeitas condições de uso?	2%	
3.4.2	Existe sistemática para avaliação e manutenção preventiva das ferramentas e equipamentos?	2%	
3.4.3	Existe sistemática para calibração/aferição e controle dos instrumentos utilizados para medições e testes?	1%	
3.4.4	Apresenta Laudos/Relatórios de Ensaio e Licenças dos equipamentos?	1%	
3.4.5	As ferramentas e Equipamentos que serão disponibilizados no escopo a ser contratado atendem a necessidade?	2%	

QUADRO 6: CHECK LIST PARA AVALIAÇÃO TÉCNICA DE FORNECEDORES DE SERVIÇO.  
 FONTE: Agnolo e Anunciação, 2014.

4 Controle da Qualidade		não considerar peso	
4.1	Possui métodos, inspeções e testes para assegurar que os serviços executados estão dentro dos parâmetros técnicos estabelecidos (Registro de protocolos e planilhas de controle de qualidade)?		
4.2	Existe sistemática para registro e tratamento das reclamações de comunidade/terceiros?		
4.3	Possui Sistema de Qualidade, baseado nas normas ISO 9000?		
4.4	A empresa avalia periodicamente seus profissionais, bem como seus serviços?		
4.5	Possui procedimento para atendimento a reclamação de cliente?		
4.6	A empresa mantém sistema da qualidade documentado (procedimentos e instruções para a execução das diversas atividades de planejamento, controle de emissão, aprovação, execução, qualidade e encerramento das obras)?		
5.	Segurança	16%	0
5.1	Possui CIPA e Certificados de Normas Regulamentadoras pertinentes ao escopo a ser contratado (citar as normas necessárias / existentes)?	4%	
5.2	Possui treinamentos programa de treinamento voltado à segurança e saúde do trabalhador?	3%	
5.3	Os dispositivos de sinalização estão em bom estado de conservação e possuem a identificação da empresa?	3%	
5.4	Existe sistemática de avaliação/fiscalização das normas de segurança do trabalho em campo aplicável a empregados e sub-contratados?	3%	
5.5	Existe sistemática para registro dos acidentes de trabalho, análise das causas e tomadas de ações preventivas?	3%	
Pontuação	Qualificação:	Avaliação Técnica:	
1,8 -2,0	OK Técnico: Está apto a fornecer produto/serviço do fornecedor está tecnicamente de acordo com solicitado	Excelente	
1,4-1,79	OK Técnico: Está apto a fornecer, produto/serviço do fornecedor está tecnicamente de acordo com solicitado.	Bom	
1,01-1,39	OK Técnico: Fornecedor apenas cumpriu contrato, podendo ter incorrido em deficiências.	Normal	
0,1-1,0	NOK Técnico: Não está apto a fornecer, possui deficiências de forma generalizada, produto/serviço do fornecedor não está tecnicamente de acordo com solicitado.	Deficiente	
0	NOK Técnico: Requisitante não considera conveniente voltar a trabalhar com fornecedor.	Suspenso	

QUADRO 6: CHECK LIST PARA AVALIAÇÃO TÉCNICA DE FORNECEDORES DE SERVIÇO.  
FONTE: Agnolo e Anunciação, 2014.

A gestão do *outsourcing* vem ao encontro desta necessidade e tem como objetivo principal agregar valor as organizações, tratando o tema com enfoque preventivo, corretivo e visão jurídica, visando contribuir para que as atividades terceirizadas possam ser executadas sem a geração de riscos, auxiliando a empresa tomadora do serviço a concentrar energia e esforços no desenvolvimento de sua atividade principal e assim possam criar vantagens competitivas em relação ao mercado.

No âmbito macro, o processo de avaliação proposto é composto das seguintes etapas:

- Diagnostico da terceirização;
- Avaliação do potencial de riscos;

- Quantificação dos riscos;
- Implementação de processos de gestão do *outsourcing*;
- Controle e monitoramento das empresas terceirizadas;
- Atribuição de responsabilidade no processo de gestão na organização que terceiriza;
- Aspectos relacionados a saúde e a segurança do trabalho;
- Geração e divulgação de informações relativas a situação da terceirização da empresa (irregularidade, riscos, planos de ação, etc.) que suportem a tomada de decisão.

Em resumo, diversos são os benefícios que são gerados com a gestão do *outsourcing* nas organizações (quem disse? ):

- Controle e gestão efetivos da terceirização praticada;
- Redução dos riscos de multas na fiscalização dos Ministérios do Trabalho e da Previdência Social;
- Prevenção e redução do passivo trabalhista de terceiros contra a empresa;
- Padronização de processos e procedimentos na gestão do *outsourcing* em toda a organização;
- Redução dos níveis de provisões para ações trabalhistas;
- Redução de riscos de imagem institucional.

Além disso, a gestão do *outsourcing* também é uma ação de responsabilidade social das empresas tomadoras de serviço, que efetivamente implementam ações que beneficiam os empregados de terceiros, contribuindo para que os direitos destes sejam cumpridos pelos seus empregadores, beneficiando, assim, de forma indireta, a comunidade na qual está inserida.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do estudo realizado é possível identificar que as empresas que praticam a terceirização como filosofia, necessita estabelecer rotinas de acompanhamento dos seus parceiros. A gestão do relacionamento e não apenas do contrato é uma diferencial competitivo na terceirização, e possibilita a redução de riscos. Desta forma, a gestão profissional e especializada dos contratados, passa a ser a ação decisiva, para garantir o sucesso da terceirização.

Após identificar todas as necessidades de controle, monitoramento e os riscos que a terceirização ocasiona a empresa contratante, a empresa a qual foi feito o estudo de caso, optou pela quarteirização da gestão do *outsourcing*.

Desta forma, foi realizada a contratação de uma empresa especializada para gerenciar as parcerias e proporcionar a gestão plena da terceirização, através do gerenciamento nos âmbitos Jurídico, Fiscal, Trabalhista e Técnico das contratadas.

A empresa evidenciou que a decisão de delegar a gestão de seus contratos com terceiros a uma organização especializada, garantiu obter vantagens quanto a eliminação de estruturas internas da organização para administrar os contratos e os relacionamentos com as terceiras, a profissionalização da gestão dos contratos, a manutenção da garantia jurídica e preservação econômica da relação, e a eliminação de situações onde possíveis interesses individuais sobreponham ao coletivo, prejudicando o relacionamento entre as empresas.

Além das vantagens já apresentadas, a empresa também irá garantir que seus colaboradores do nível estratégico, poderão canalizar seus esforços no negócio principal da empresa e não na administração do *outsourcing*. Assim, a quarteirização da gestão do *outsourcing* surge para maximizar os ganhos da empresa, proporcionando agilidade, profissionalismo e vantagem competitiva.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Adriana. **Ação por Terceirização é Crescente**. Revista Valor Econômico, 22/09/2009, Legislação, p.E1. <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/459436>>. Acesso em 23 de fevereiro de 2014.

Conservo Eletrônica. **Porque Terceirizar**. Belo Horizonte: Conservo Serviços Especializados.<<http://www.conservo.com.br/conservo/terceirizar.htm>>. Acesso em 23 de fevereiro de 2014.

DRUCK, Maria da Graça. **Terceirização: (Des) Fordizando a Fábrica - um estudo do complexo petroquímico da Bahia**. Campinas, 1995. (Tese de Doutorado. UNICAMP/IFCH). (Mimeo).

Efagundes.com. **Gestão de Relacionamento do Outsourcing**. São Paulo: Núcleo de Pesquisa Efagundes.com  
<[http://www.efagundes.com/tecnologias/Gestao\\_de\\_relacionamento\\_de\\_outsourcing.htm](http://www.efagundes.com/tecnologias/Gestao_de_relacionamento_de_outsourcing.htm)>. Acesso em 23 de fevereiro de 2014.

ESocial. **Conheça o eSocial**. Brasília: 2013.  
<<http://www.esocial.gov.br/Conheca.aspx>>. Acesso em 16 de junho de 2014.

ESocial. **Perguntas e Respostas do eSocial – Versão 1.0**. Brasília: 2013.  
<[http://www.esocial.gov.br/doc/PerguntaseRespostas\\_versao1\\_27\\_12\\_2013.pdf](http://www.esocial.gov.br/doc/PerguntaseRespostas_versao1_27_12_2013.pdf)>. Acesso em 16 de junho de 2014.

Ernst & Young Global Limited (EYG). **Novos Caminhos da Fiscalização Eletrônica**. Rio de Janeiro: 2013.  
<[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/eSocial\\_-  
Novos\\_Caminhos\\_da\\_Fiscalizac%3A%20o%20de%20Riscos%202012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/eSocial_-_Novos_Caminhos_da_Fiscalizac%3A%20o%20de%20Riscos%202012.pdf)>. Acesso em 16 de junho de 2014.

FRAGOSO, Ronaldo. BORGES, Alex. **Inteligência em Gestão de Riscos**. São Paulo, 2012. Deloitte Touche Tohmatsu. <<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Releases/Pesquisa%20Intelig%C3%Aancia%20em%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%202012.pdf>>. Acesso em 23 de fevereiro de 2014.

FRANCO, Sofia Margarida Simões. **O Outsourcing no Setor das Telecomunicações Português**. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2012.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização: Uma Abordagem Estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIRARDI, Dante. **A Terceirização Como Estratégia Competitiva nas Organizações**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2006. <[http://gelreservico.com.br/wp-content/uploads/2011/10/Estudo\\_Terceirizacao.pdf](http://gelreservico.com.br/wp-content/uploads/2011/10/Estudo_Terceirizacao.pdf)>. Acesso em 23 de fevereiro de 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Instituto Nacional da Propriedade Intelectual - INPI. **Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos: INPI/DAS/CGA/Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (Brasil)**. Rio de Janeiro: INPI, 2010. <<http://www.inpi.gov.br/images/stories/downloads/pdf/manualfiscal.pdf>>. Acesso em 23 de fevereiro de 2014.

LEITE, Gisele. **Considerações Sobre a Terceirização no Direito Brasileiro**. Jusbrasil, 2013. <<http://professoragiseleite.jusbrasil.com.br/artigos/111898339/consideracoes-sobre-a-terceirizacao-no-direito-brasileiro?ref=home>>. Acesso em 23 de fevereiro de 2014.

MANZINI, Leonardo de Oliveira. **FORD Motor Company do Brasil Ltda.: O Caso da Terceirização Ílicita e as Possíveis Consequências Jurídicas**. Jusbrasil, 2013. <<http://leonardomanzini.jusbrasil.com.br/artigos/112098207/ford-motor-company-do-brasil-ltda-o-caso-da-terceirizacao-ilicita-e-as-possiveis-consequencias-juridicas?ref=home>>. Acesso em 23 de fevereiro de 2014.

MANZINI, Leonardo de Oliveira. **Novos Desafios da Terceirização**. Jusbrasil, 2013. <<http://leonardomanzini.jusbrasil.com.br/artigos/112098199/novos-desafios-da-terceirizacao?ref=home>> Acesso em 23 de fevereiro de 2014.

MORAES, Iracema Silva. SANTOS, José Arailton Costa. SANTOS, Solnage Rodrigues dos. SILVA, Virgílio Santos. **TERCEIRIZAÇÃO: Moldando o Futuro das Empresas**. Salvador: Universidade Salvador - UNIFACS, 1999. <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/130/130>>. Acesso em 23 de fevereiro de 2014.

SARATT, Newton. SILVEIRA, Adriano Dutra da MORAES, Rogério Pires. **Gestão Plena da Terceirização– O Diferencial Estratégico**. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

MOCELIN, Daniel G. **Aspectos da Terceirização nas Telecomunicações: Complexificação de uma Empresa Terceirizada no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2005. XXV Congresso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. <<http://www.ufrgs.br/ppgsocio/Daniel%20Alas%202005.pdf>>. Acesso em 23 de fevereiro de 2014.

PIVATO, Hércules Pivato. **Terceirização de Serviços**. São Paulo, 2014. <<http://www.cadiz.com.br/artigos/1-artigos/18-terceirizacao-de-servicos>>. Acesso em 23 de fevereiro de 2014.

ROCHA, Gustavo. **(Departamento às Quintas) Terceirizar Eis a Questão**. Jusbrasil, 2013. <<http://gestoadvbr.jusbrasil.com.br/artigos/111812375/departamento-as-quintas-terceirizar-eis-a-questao?ref=home>>. Acesso em 23 de fevereiro de 2014.

SANTOS, A. **Outsourcing e Flexibilidade: Uma Ferramenta de Gestão para o Século XXI**. Lisboa, 1998. Texto Editora.

SCHLINDWEIN, Jardel. FREITAS, Ernani Cesar de. BARTH, Maurício. **A Gestão de Processos Terceirizados Como Fator de Qualidade em Micro e Pequenas Empresas de Prestação de Serviços**. Revista Eletrônica de Gestão de Negócios – e-Gesta. V.6, n. 2, 2010. p. 41-71. Mestrado em Gestão de Negócios – Universidade Católica de Santos e Faculdade de Ciências Econômicas e Empresariais – Universidade de Santiago de Compostela.

SILVEIRA, Adriano Dutra da. **Gestão de Riscos da Terceirização: Como Minimizar a Geração de Passivo**. São Paulo, 2014. <<http://www.serhumanorh.com.br/eventos/forum2008/adriano.pdf>> Acesso em 23 de fevereiro de 2014.

TEIXEIRA, Elias G. NETO, Antônio F. **Instrumentos de Avaliação no Apoio a Gestão de Serviços**. Taubaté, 2012. Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade de Taubaté. <<http://www.unitau.br/unindu/artigos/pdf397.pdf>>. Acesso em 23 de fevereiro de 2014.



## APÊNDICES

### APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO APLICADO NO ESTUDO DE CASO

1. Qual a frequência do recurso ao Outsourcing na sua empresa?					
	Não recorre	Recorre ocasionalmente	Recorre frequentemente		
2. Quais os motivos que levaram a empresa a recorrer ao Outsourcing?					
	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Não Concordo nem descordo	4 - Concordo	5 - Concordo totalmente
2.1 Foco no core business da empresa					
2.2 Redução de custos					
2.3 Acesso a recursos não existentes na empresa					
2.4 Melhoria da qualidade dos produtos ou serviços					
2.5 Maior produtividade					
2.6 Redução das necessidades de conhecimentos especializados na empresa					
3. Classifique o tipo de vínculo entre a empresa e o seu parceiro de Outsourcing					
	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Não Concordo nem descordo	4 - Concordo	5 - Concordo totalmente
3.1 A empresa prefere contratos de Outsourcing que suprem apenas necessidades adicionais de capacidade operacional					
3.2 A empresa prefere contratos de Outsourcing de longa duração e possui um vínculo forte com o seu parceiro					
3.3 A empresa prefere contratos de Outsourcing de curta duração que possibilitam mudar facilmente de parceiro					
3.4 A empresa não recorre mais do que uma vez ao mesmo parceiro de Outsourcing					
4. Qual o nível de monitorização efectuada pela empresa ao seu parceiro de Outsourcing?					
	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Não Concordo nem descordo	4 - Concordo	5 - Concordo totalmente
4.1 A empresa visita as instalações do seu parceiro de Outsourcing para analisar as suas condições de prestação de serviços.					
4.2 A empresa impõe ao seu parceiro de Outsourcing níveis mínimos de resultados revistos regularmente					
4.3 A empresa detalha as actividades do seu parceiro de Outsourcing com o intuito de facilitar a monitorização.					
4.4 A empresa monitoriza as actividades do seu parceiro de Outsourcing através de um controle restrito					

5. Qual o feedback da empresa relativamente ao seu parceiro de Outsourcing?					
	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Não Concordo nem descordo	4 - Concordo	5 - Concordo totalmente
5.1 Os parceiros de Outsourcing cumprem os padrões de qualidade estabelecidos pela empresa					
5.2 Os parceiros de Outsourcing cumprem os prazos estipulados pela empresa					
5.3 Os parceiros de Outsourcing têm de ser substituídos regularmente pela empresa					
5.4 Os parceiros de Outsourcing aceitam com facilidade as alterações sugeridas pela empresa					
5.5 Os parceiros de Outsourcing cumprem escrupulosamente as condições contratadas com a empresa					
6. Qual o grau de liberalização de recursos da empresa ao recorrer ao Outsourcing?					
	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Não Concordo nem descordo	4 - Concordo	5 - Concordo totalmente
6.1 O recurso ao Outsourcing dispensa o investimento em instalações					
6.2 O recurso ao Outsourcing dispensa a aquisição de equipamento adicional					
6.3 O recurso ao Outsourcing dispensa a utilização de tecnologia de informação					
6.4 O recurso ao Outsourcing facilita a dispensa ou realocação de pessoal administrativo e operacional					
6.5 O recurso ao Outsourcing dispensa a busca de conhecimento especializado					
7. Qual a avaliação por parte da empresa relativamente ao desempenho do seu parceiro de Outsourcing?					
	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Não Concordo nem descordo	4 - Concordo	5 - Concordo totalmente
7.1 O parceiro de Outsourcing conhece bem os produtos e serviços da empresa					
7.2 O parceiro de Outsourcing partilha os valores e ética da empresa					
7.3 Caso exista algum problema a responsabilidade é dividida entre a empresa e o seu parceiro de Outsourcing					
7.4 O parceiro de Outsourcing é capaz de sugerir à empresa melhorias para o seu desempenho					
7.5 O parceiro de Outsourcing preocupa-se em obter os melhores resultados para benefício da empresa contratante					

<b>8. De acordo com a expectativa da empresa qual o grau de contribuição do Outsourcing para o seu desempenho económico-financeiro?</b>					
	<b>1 - Discordo totalmente</b>	<b>2 - Discordo</b>	<b>3 - Não Concordo nem descordo</b>	<b>4 - Concordo</b>	<b>5 - Concordo totalmente</b>
8.1 Aumento do lucro					
8.2 Crescimento nas vendas					
8.3 Posicionamento no mercado					
8.4 Melhoria da qualidade					
8.5 Redução de custos					
<b>9. De acordo com a expectativa qual o grau de vantagem da empresa relativamente aos seus concorrentes por ter recorrido ao Outsourcing?</b>					
	<b>1 - Discordo totalmente</b>	<b>2 - Discordo</b>	<b>3 - Não Concordo nem descordo</b>	<b>4 - Concordo</b>	<b>5 - Concordo totalmente</b>
9.1 Aumento do lucro					
9.2 Crescimento nas vendas					
9.3 Posicionamento no mercado					
9.4 Melhoria da qualidade					
9.5 Redução de custos					
9.6 Capacidade de inovação					
9.7 Diferenciação de produtos					
9.8 Maior capacidade tecnológica					
9.9 Notoriedade da marca					
<b>10. Qual a posição da empresa relativamente ao carácter estratégico do seu recurso ao Outsourcing?</b>					
	<b>1 - Discordo totalmente</b>	<b>2 - Discordo</b>	<b>3 - Não Concordo nem descordo</b>	<b>4 - Concordo</b>	<b>5 - Concordo totalmente</b>
10.1 O parceiro de Outsourcing tornou-se muito importante para empresa, assumindo uma parte significativa da cadeia de valor da empresa.					
10.2 A empresa deposita confiança nas actividades do seu parceiro de Outsourcing confiando-lhe funções anteriormente exercidas pela empresa.					
10.3 A empresa mantém contratos de longa duração com o seu parceiro de Outsourcing.					
10.4 A empresa aumentou o Outsourcing de actividades primárias.					
10.5 A empresa aumentou o Outsourcing de actividades de apoio.					